

# رماح للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد (34)



# رماح

## للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 34 آب (أغسطس) 2019

الورقي ISSN : 2392- 5418

الإلكتروني ISSN:2520- 7423

الإيداع القانوني 24352015



تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح / عمان - الأردن

مدير المجلة : الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير : الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

### الهيئة الاستشارية للمجلة

الأردن	جامعة البلقاء التطبيقية	أ.د. خليل الرفاعي (رئيس اللجنة العلمية)
الجزائر	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية	أ.د. دراجي سعيد
الأردن	جامعة العلوم الإسلامية العالمية	أ.د. هناء الحنيطي
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. بالقاسم ماضي
الأردن	جامعة الزرقاء	أ.د. نضال الرمحي
الجزائر	جامعة بليدة	أ.د. كمال رزيق
الجزائر	جامعة ورقلة	أ.د. سليمان الناصر
الجزائر	جامعة عنابة	أ.د. هوام جمعة
الأردن	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمود الوادي
مصر	جامعة القاهرة	أ.د. سالي محمد فريد
مصر	جامعة عين شمس	أ.د. أشرف محمد عبد الرحمن مؤنس
لبنان	جامعة جنان	أ.د. رامز طنبور
السعودية	جامعة القصيم	أ.د. عبد الرحمن صالح الغفيلي
ليبيا	جامعة عمر المختار	أ.د. وائل جبريل
فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	أ.د. شاهر عبيد
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الفلاح	أ.د. سمير البرغوثي
موريتانيا	جامعتي حائل / نواكشوط	أ.د. عبد الله سيدي محمد أبنو
السعودية	جامعة شقراء	أ.د. نايف عبد العزيز مطاوع
		أ.د. بدر شحادة سعيد حمدان



## شروط النشر

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لـمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية ان لم تكن هي لغة البحث، ويكتب عنوان البحث باللغة الانجليزية رفقة اسم الباحث والكلمات المفتاحية.
- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)
- يرقم التمهيش والإحالات ويعرض في أسفل الصفحة: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة أو ضمن البحث مع ذكر المؤلف وسنة النشر والصفحة .
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.
- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما بلغة البحث والآخر باللغة الإنجليزية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منحه العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي واستعمال أحد الأساليب التالية في الإستهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها .
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع
- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

[khalidk51@hotmail.com](mailto:khalidk51@hotmail.com) أو [remah@remahtrainingjo.com](mailto:remah@remahtrainingjo.com)

إلى العنوان البريدي: شارع الجاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

موقع المجلة: [www.remahtrainingjo.com](http://www.remahtrainingjo.com)

## موقع المجلة بقواعد البيانات العالمية:

- قاعدة ISI الأمريكية على الموقع  
[http://isindexing.com/isi/journaldetails.php ?](http://isindexing.com/isi/journaldetails.php?)
- قاعدة ebsco الأمريكية على الموقع: [http /www. ebsco.com](http://www.ebsco.com)
- قاعدة ULRICHS الألمانية على الموقع:  
<http://ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429>
- محرك البحث العلمي جوجل سكولار google scholars على الموقع:  
<http://www.google.com>
- قاعدة EcoLink المتواجدة على الموقع [www.mandumah.com](http://www.mandumah.com)
- قاعدة بيانات المنهل [www.almanhal.com](http://www.almanhal.com)
- قاعدة ASKZED على الموقع: <http://www.ASKZED.com>
- قاعدة معرفة على الموقع: <http://www.maarifa.com>
- قاعدة بوابة الكتاب العلمي: <http://www.theleambook.com>



July 9, 2017

Mari Bergeron  
EBSCO Information Services  
10 Estes Street  
Ipswich MA 01938 USA

Prof. Dr. Khalid Al-Khatib,  
Research & Development of Human Resources Center  
Amman, Jordan

Dear Professor Al-Khatib,

It is our pleasure to confirm that the following publications published by Research & Development of Human Resources Center have been licensed and indexed in EBSCOhost

- *REMAH Journal.*
- *Business Organizations Conference.*

EBSCO is the leading provider of databases to thousands of universities, business schools, medical institutions, schools and other libraries worldwide. Indexed content is available only through institutional subscription. Libraries in nearly every country subscribe to one or more EBSCO databases, and in more than 70 countries, all libraries subscribe. EBSCO hosts both peer reviewed and non-peer reviewed titles on our databases. The content serves educational needs of the researchers around the world as well the economic interest of the US.

You are welcome to announce your partnership with EBSCO on your website or in the front matter of your journal as soon as you like

Thank you for contributing your content to our databases.

Sincerely,

  
Mari Bergeron  
Director of International Content Licensing Manager  
EBSCO Information Services  
[mbergeron@ebSCO.com](mailto:mbergeron@ebSCO.com)

Headquarters: 10 Estes Street P.O. Box 682 Ipswich, MA 01938 USA  
Phone: (978) 356-6500 (800) 653-2726 Fax: (978) 356-6565 E-mail: [information@ebSCO.com](mailto:information@ebSCO.com) Web: [www.ebSCO.com](http://www.ebSCO.com)





The screenshot shows the EBSCOhost database interface. The page title is 'Database: Business Source Complete -- Publications'. The search results show 'REMAH Journal' with the following details:

- Title: REMAH Journal
- ISSN: 2392-5418
- Publisher Information: Research & Development of Human Resources Center (REMAH), Garden St. Complex behind Building No.36, 1st Floor, office No. 106, Amman, Jordan
- Bibliographic Records: 08/01/2015 to present
- Publication Type: Academic Journal
- Subjects: Human Resources; Research & Development
- Description: This journal specializes in Economics and Business, Finance and Accounting
- Publisher URL: <http://www.remahtrainingjo.com/index.htm>
- Frequency: 2
- Peer Reviewed: Yes

<b>Subject</b>	BUSINESS AND ECONOMICS
<b>Dewey #</b>	330
<b>▼ Additional Title Details</b>	
<b>Parallel Language Title</b>	Remah - Review for Research and Studies
<b>Key Features</b>	Refereed / Peer-reviewed Website URL
<b>Other Features</b>	Back issues available
<b>▼ Publisher &amp; Ordering Details</b>	
<b>Commercial Publisher</b>	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>Corporate Author</b>	
Al- Lugnat al-Bidagugiyat al-Wataniyat li Maydan al-Takwin fi al-'Ulum al-Iqtisadiyat wa al-Tigariyat wa 'Ulum al-Tasyir / Research and Development of Human Recourses Center	
Address: Garden St., Khalaf Company, Bldg. no.36, 1st Fl., Office no.106, Amman, Jordan	
Website: <a href="http://www.remahtrainingjo.com/">http://www.remahtrainingjo.com/</a>	
<b>▼ Price Data</b>	
JOD 10.00 subscription per year (effective 2018)	



## افتتاحية العدد

نشكر الله تعالى على استمرارية العمل واستمرارية تقديم الخُطى نحو العالمية، بصدور عدد 34 حيث تم دخول المجلة لمحرك البحث العلمي جوجل سكولار (Google Scler)، وقاعدة بيانات المكتبة البريطانية وأولخ الألمانية وهذه خطوة تسمح بالدخول إلى القواعد الأخرى بإذن الله علماً بأن المجلة موجودة بقاعدة بيانات إبيسكو الأمريكية، وحصلت المجلة بحمد الله على مُعامل التأثير العربي، وهذا العدد 34 فيه من الأبحاث القيمة لباحثين من جامعات عربية عدة وهي الجزائر، الأردن، مصر، العراق، السعودية، وليبيا.

آملين من الله العلي القدير أن تبقى مجلة رماح متميزة ببحوثها وتسعى للتطور مع كل عدد.

رئيس التحرير

الاستاذ الدكتور سعادة الكسواني



فهرس المحتويات

<p>19</p>	<p>أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم - دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن - د. بلال هاشم النسور      د. زياد علي الشوابكة الأردن</p>
<p>53</p>	<p>أثر الإفصاح المحاسبي على رأس المال البشري عبير بكرى سرالختم- السعودية</p>
<p>71</p>	<p>دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة د. صبري مقيح      أ. نوال صياد الجزائر</p>
<p>91</p>	<p>تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين القطاعين العام والخاص دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة "كار" من القطاع العام ومؤسسة "اليونس" من القطاع الخاص بولاية الجزائر - ترايكية يامنة      مسعودان نسمة الجزائر</p>

109	<p>الوساطة الاتفاقية في حل المنازعات الاقتصادية والتجارية                  قبل اللجوء إلى القضاء                  د. محمد خليل يوسف أبوبكر                  الأردن</p>
131	<p>مناقشة معيارية "الحوكمة" في تحقيق التنمية الاقتصادية                  لدى المؤسسات المالية الدولية (قراءة نقدية في ظل المقاربة المؤسساتية)                  باحمد عبد الغاني                  الجزائر</p>
151	<p>مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة -                  دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية                  للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) - عنابة -                  قوسي سميرة                  الجزائر</p>
169	<p>دور المؤسسات في تحسين الاداء البيئي والتغيرات المناخية                  التدقيق البيئي كألية لتحسين نظم الإدارة البيئية                  دكتور. سكاك مراد أ. قريشي كنزة                  الجزائر</p>
201	<p>الأمن الطاقوي وإشكالية الأمن البيئي: الانتقال لبناء سياسة                  طاوقية مستدامة                  د. كافي فريدة أ. حسين قوادرة                  الجزائر</p>

223	<p>"فعالية الجهود الدولية في مواجهة ظاهرة التغيرات المناخية" الدكتور : جعيرن عيسى الجزائر</p>
241	<p>القطاع الفلاحي ودوره في دعم التنمية الاقتصادية في الدول النامية البترولية في ظل تجدد الصدمات النفطية مع التطرق لحالة الجزائر الأستاذ: يحيياوي سمير الأستاذة: حمادي خديجة الجزائر</p>
259	<p>الدور الاستثماري للوقف الإسلامي الإجارة سبيل رائد لإستثمار الوقف الفلاحي في المملكة المغربية الوقف الاسلامي والتنمية المستدامة الدكتورة :مدوخ ماجدة الأستاذة: بن مسعود سعاد الجزائر</p>
281	<p>المنازعات المتعلقة بالأموال الوقفية في التشريع الجزائري حياة مغاري الجزائر</p>
299	<p>عرض وتقييم لتنافسية القطاع السياحي في الجزائر (2011-2015) الدكتورة شابي حليلة الجزائر</p>

317	<p>الرأسمال البشري مدخل استراتيجي في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة د/ عرقوب نبيلة الجزائر</p>
339	<p>الأدوات العملية للفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج الدكتور بن وارث عبد الرحمن الجزائر</p>

أثر استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على

الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم

- دراسة ميدانية على الشركات العقارية في الأردن -

د. بلال هاشم النسور د. زياد علي الشوابكة

الأردن

ملخص

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية في ضوء نظرية النظم، من خلال التعرف إلى أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأثرها على خلق هذه الميزة لمشروعات الشركات العقارية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لجميع أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحفاظ على الميزة التنافسية، والتي تمثلت في استراتيجية التطوير والتدريب الاحترافي وأثره الايجابي على العاملين في مشروعات الشركات العقارية في الأردن، كما ظهر أن لبعدها عمليات ادارة المعرفة أثراً ايجابياً، إضافة إلى أهمية الاستقرار المالي والاستدامة البيئية اللذان ظهر لهما علاقة جيدة في الحفاظ على تنافسية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي قوي لبعدها الابتكار في تعزيز التنافسية كاهم استراتيجية من استراتيجيات الاستدامة، فجميع هذه الأبعاد أظهرت أثرها الإيجابي في الحفاظ على الميزة التنافسية لشركات العقار، مما يقودها إلى الاهتمام بها وتطبيقها بعناية فائقة.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات الاستدامة - المشروعات الصغيرة والمتوسطة - الميزة

التنافسية - نظرية النظم - دراسة ميدانية .

**Impact of sustainability strategies for SMEs in maintaining  
competitive advantage  
In the light of systems theory  
-Field study on real estate companies in Jordan-**

**Abstract**

The aims of this study was to identify the impact of SME sustainability strategy on maintaining competitive advantage in the light of systems theory by identifying the dimensions of SME sustainability strategy and its impact on creating this advantage for real estate projects in Jordan. The study found that the strategy of development and professional training have positive impact on workers in real estate projects in Jordan. Knowledge management processes have had a positive impact, in addition to the importance of financial stability and environmental sustainability, which have a positive relationship in maintaining the competitiveness of small and medium projects. The study also found a strong positive impact of innovation dimension in enhancing competitiveness as a strategic strategy of sustainability.

**Key words:** sustainability strategies – small & medium enterprises- competitive advantage- systems theory- Field study

## مقدمة :

ان العديد من العلماء ومن خلال مساهمات كلا من (Moore et al., 2018). قدموا فكرة الاستدامة في المشاريع كمتطلب عالمي جديد في توفير استراتيجيات هذه المشاريع تساعد المستثمرين في بيئة الاعمال. في حين تواجه بيئة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاردن تحديات محلية واقليمية عديدة، اثرت على قدراتها في الاستمرارية والتنافسية، قد تعود لعدم توافر استراتيجيات استدامه في بيئة اعمالها، لتعزز من القدرة على التطور والاستمرار والمواكبة في بيئة الاعمال المضطربة والتغيرات التكنولوجية السريعة وتغير حاجات الزبائن وعودة المال والاعمال، وهذه التغيرات البيئية مرتبطة بالعديد من العوامل، منها ما هو اقتصادي أو اجتماعي أو تكنولوجي. لذلك أصبح توجه الشركات عامة والمشروعات العقارية خاصة في البحث عن استمرارية المنافسة متطلباً أساسياً لضمان تميزها في السوق، وبخاصة في ظل تغير توجهات السوق، وسرعة التطور التكنولوجي (Shields & Shelleman, 2015) وقد اوضح Muja في دراسته ان اهم العوامل التي تؤدي الى الاستمرارية هي استراتيجيات الابتكار المستمر وتقبل التغيير الاداري وتطوير البناء الهيكلي للمشروع بما يحقق الموائمة والتكيف مع البيئة المحيطة . (Muja, Walker, Ramadan, & Sodeyi, 2014) و بذلك على مدراء المشاريع أن تحدد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وذلك بامتلاك القدرات التنافسية الاكثر من منافسيها، وتطوير موقعها في السوق وفي أذهان العملاء. كما ان المشاريع الصغيرة والمتوسطة عنصر رئيس في التنمية المستدامة ومن الضروري لها بناء تحالفات استراتيجية تدعم تنافسياتها، واستخدام ابتكارات بسيطة قابلة للتطوير لتعزيز استدامتها، ان هذه الدراسة ستعتمد ابعاد استراتيجيات الاستدامة التالية: التطوير والتدريب المهني، عمليات ادارة المعرفة والاستقرار المالي، والاستدامة البيئي و الابداع والابتكار. والتي وردت في دراسة كلا من (Motilewa, Ogbari, & Aka, 2015) و (Moore (Olokundun, and Amaihian ,2018) (Han & McKelvey, 2016) et al., 2018) وغيرها

تحتل المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت سلعا أم خدمات في أي اقتصاد مكانة جوهرية في الدورة الاقتصادية، ولكي تكون هذه المشاريع أكثر فاعلية، لا بد أن تكون هذه المنتجات جيدة، يعتمد عليها ويثق فيها المستهلك، وهذا ما يجعل المسوقون يواجهون العديد من القرارات والتحديات في انتاجها وتصميمها، والهدف هو تحقيق التوافق بين هذه المنتجات واحتياجات الزبائن المتجددة، حيث إن نجاح أي منظمة في المنافسة يتوقف على مدى فاعليتها في الحفاظ على استمرارية تنافسيتها. (Muja, Walker, Ramadan, & Sodeyi, 2014).

لذلك أدركت الشركات في مختلف القطاعات أهمية دراسة وتبني استراتيجيات الاستدامة في السوق لكي تصل إلى موقع تنافسي متقدم، يمكّنها من بناء ميزة تنافسية لمشاريعها، مع مراعاة التجديد المستمر في منتجاتها وخدماتها، بما يضمن التفوق والتميز على المنافسين في الصناعة. وقد سعت هذه الدراسة بدورها إلى التعرف إلى أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية، والتطرق إلى أهم أبعاد استراتيجيات الاستدامة للمشاريع الصغيرة، ومدى تأثير كل استراتيجية منها على الحفاظ على الميزة التنافسية للشركات ومشاريعها في مجال قطاع العقار في السوق الأردني.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه شركات العقار منافسة شديدة في الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق الاردني، مما يؤثر على الحفاظ على الميزة التنافسية لديها، وبالتالي اثر على موقعها ومكانتها في أذهان العملاء، وذلك بسبب تعدد مشاريع الشركات المتنافسة في هذا القطاع، كما تعاني المشاريع الصغيرة من ضعف في التدريب والتطوير المهني، وتراجعا حقيقيا في عمليات ادارة المعرفة والحفاظ على الاستقرار المالي والبيئي، ولم يتفهم اصحاب المشاريع الصغيرة استراتيجيات الاستدامة لمشاريعهم وهي ظاهرة عالمية حديثة ابرزها كلا من في دراساتهم (Freeman and Siegfried, 2015), (Sadler & Reysen, 2017)، وغيرهم، اما السوق الاردني الذي يواجه انخفاض في حجم التداول في سوق العقار الأردني خلال الشهرين الأولين من عام 2019 بنسبة بلغت (24%) مقارنةً بنفس الفترة من عام 2018؛ والذي هدد بإغلاق حوالي (12%) من المشاريع العقارية الصغيرة منها والمتوسطة (تقرير حركة سوق العقار، 2019) ولأجل ذلك تحاول هذه الدراسة وبناء على

ما سبق التعرف إلى أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية لشركات العقار في ضوء نظرية النظم في السوق الأردني من خلال طرح التساؤل الآتي:

هل تؤثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية للمشاريع العقارية ؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات المختلفة والمتمثلة فيما يأتي:

- هل تؤثر الاحتراف في التدريب والتطوير المهني من الحفاظ على الميزة التنافسية ؟
  - هل تؤثر عمليات ادارة المعرفة في شركات العقار على الحفاظ على الميزة التنافسية ؟
  - هل تؤثر الاستقرار المالي لشركات العقار على الحفاظ على الميزة التنافسية ؟
  - هل تؤثر الاستدامة البيئية في شركات العقار على الحفاظ على الميزة التنافسية؟
  - هل تؤثر الابتكار في شركات العقار على الحفاظ على الميزة التنافسية؟
- انطلاقاً من التساؤلات السابقة التي طرحت في إشكالية الدراسة، يمكن استنباط مجموعة من الأهداف التي يمكن حصرها في الآتي:

#### أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنبثق من الهدف الرئيسي الذي يتمحور حول معرفة المشكلات التي تواجهها شركات العقار في بناء موقع تنافسي والحفاظ على استمرارية تنافسيته مقارنة بشركات القطاعات الأخرى، وخلق ميزة تنافسية فريدة تضمن استدامتها في السوق المضطرب. ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

- التعرف إلى مدى تأثير التطوير والتدريب الاحترافي لشركات العقار في الأردن على الحفاظ على الميزة التنافسية.
- معرفة أثر عمليات ادارة المعرفة من قبل شركات العقار في الأردن على الحفاظ على الميزة التنافسية.
- التعرف إلى اثر الاستقرار المالي لشركات العقار في الأردن على الحفاظ على الميزة التنافسية.

- معرفة أثر الاستدامة البيئية لشركات العقار في الأردن على الحفاظ على الميزة التنافسية.
- هل يؤثر الابتكار في شركات العقار على الحفاظ على الميزة التنافسية ؟
- تقديم التوصيات فيما يخص بناء استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تكون قادرة على خلق التميز في أداء شركات العقار في السوق الأردني.

#### أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة انطلاقاً من النقاط الآتية :

- التحقق من مدى تطبيق شركات العقار الأردنية لاستراتيجية الاستدامة التي تحظى باهتمام عالمي حالي في مجال البحث والتطوير .
- التحقق من أن أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تؤدي دوراً في الحفاظ على الميزة التنافسية واستمراريتها.
- معرفة المكانة الذهنية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لشركات العقار في السوق.
- مساعدة صانعي القرار لمعرفة نقاط القوة والضعف من خلال تبني استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مراجعة إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى الإطار النظري، طور الباحثان الفرضيات الآتية :

- الفرضية العامة الأولى: لا يوجد علاقة بين أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية. وتتضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية :
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة بين التطوير والتدريب الاحترافي في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة بين عمليات ادارة المعرفة في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد علاقة بين الاستقرار المالي في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد علاقة بين الاستدامة البيئية في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد علاقة بين الابتكار في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية.

#### الدراسات السابقة:

لم يتطرق كثيرون لموضوع "أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على بناء الميزة التنافسية" خاصة في البيئة العربية، بل أن الدراسات في المجال تكاد لا تذكر، خاصة في فأغلب الدراسات تطرقت إلى الميزة التنافسية للمؤسسات، وموقعها التنافسي، وأخرى تحدثت عن استراتيجيات الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على أداء المنظمات، بينما لم تربط أي من الدراسات الموضوعين معاً، ومن أهم الدراسات التي تطرقت لبعض أبعاد الموضوع ما يأتي:

- تطرقت دراسة Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy & Management*, إلى التفكير في تحليل العوامل الرئيسية للاستراتيجيات الاستدامة ودورها في الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الاعمال، وتكمن أهمية هذه الدراسة في تطوير جانب نظري تحليلي للأبعاد استراتيجيات الاستدامة ودور الابتكار والتكنولوجيا، ليصبح أحد أهم الأبعاد المرتبطة بالأداء خاصة الاداء المالي، وبسبب زيادة المنافسة أصبح من المهم معرفة معنى الميزة التنافسية المستدامة التي ينبغي على مؤسسات الاعمال أن تحققها لتصبح قائدة في السوق، وقد أشارت الدراسات إلى أن هناك ثلاثة عوامل رئيسة للميزة التنافسية المستدامة، وهي الابتكار التكنولوجي، وتقبل التغيير في البيئة، وعمليات ادارة المعرفة، ودراسة وتحليل الموقع والتسهيلات المقدمة بما يحقق الاستقرار البيئي، وقد توصلت الدراسة إلى بناء شبكي من خلال خلق علاقة تكاملية بين استراتيجيات الاستدامة واستراتيجيات الاعمال للمنظمة تقلل فرص الفشل في التنافسية وتعزز فرص النجاح في الحفاظ على التنافسية.

- كما تحدثت دراسة Dalwon, K., & Sihyun, K. (2017). Conceptual model development of sustainability practices: The case of port operations for (collaboration and governance). ، هدفت الدراسة تطوير مجتوى نظري لتطبيق مفهوم الاستمرارية في العمليات الانتاجية بما يضمن الاستقرار المالي واستمرارية الابتكار في المشروعات، وكشفت الدراسة التي طبقت على 203 من اصحاب المصالح في جنوب اسيا، ان هناك خمسة عوامل أساسية ساهمت في تشكيل استراتيجيات الاستمرارية كان من اهمها مواكبة البيئة التكنولوجية بما يضمن الاستدامة البيئية والمتابعة والتقييم، وأوضحت الدراسة أيضا كيف يمكن وضع إجراءات تطوير العمليات الانتاجية وبروتوكول للمشاركة في اتخاذ القرار، بما يضمن ادارة فعالة لعمليات ادارة المعرفة وصمان اجراءات تشجيعية للإبداع والابتكار. واوصت الدراسة بتطوير محتوى خاص لتطبيق استراتيجيات الاستدامة للمشاريع الصغيرة خاصة بما يضمن استخدام التطوير والتدريب الاحترافي وتعزيز استخدام عمليات ادارة المعرفة وتطوير الابداع والابتكار لضمان استمرارية تنافسية المشاريع.

- تبين دراسة Hajilou, M., Mirehei, M., Amirian, S., & Pilehvar, M. (2018). Financial sustainability of municipalities and local governments in small- sized cities; A case of shabestar municipality. هدفت الدراسة الى تحليل دور استراتيجية الاستقرار المالي في البلديات ومشاريعها ودورة في تحقيق استراتيجيات الاستدامة حيث توصلت الدراسة ان الاستقرار المالي يلعب دورا اساسيا في الاستدامة للمشاريع الا انه ليس كافيا وانه على البلديات تحقيق الاستدامة البيئية لضمان تحقيق الاستقرار المالي مع التدريب والتطوير الاحترافي لضمان استمرارية الحلول الابداعية. كما اوصت الدراسة بتطوير عمليات ادارة المعرفة والمشاركة في اتخاذ القرار وضمان ان المشروعات تطبق الاستدامة البيئية كمتطلب رئيس للنجاح والاستمرارية كما اوصت بضرورة تحقيق متطلبات الاستقرار المالي للمشاريع من خلال تعزيز الرقابة، واستخدام عقلاني للادارة المخاطر للمشاريع.

- أما دراسة Panta, N. D. (2017). Arguments in favor of moving to a sustainable business model in the apiary industry. فقد تحدثت هذه الدراسة عن استمرارية الاعمال في شركات الصناعات الزراعية خاصة صناعة العسل في

الأسواق الدولية، حيث إن هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية عالية، وللحفاظ على مركزها التنافسي في هذه البيئة المتغيرة والتي تمتاز بالتحديات يجب أن تفهم ديناميكيتها، وتعمل على بناء استراتيجية ملائمة لبيئة الأعمال حيث اعتمدت الدراسة على التدريب المهني الاحترافي، والاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة من خلال فهم للأهمية الاستقرار البيئي، وتوجيه البيئة الداخلية نحو الاستدامة وبناء ميزة تنافسية، وقد بحثت هذه الدراسة في مفاهيم الميزة التنافسية واستمراريتها في سياق التكلفة الفعالة التي تحقق الاستقرار المالي والابتكار المستمر، وتأثير التغيير في العوامل البيئية على تلك الاستراتيجيات. أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على استراتيجيات الابتكار في تطوير ادائها المالي.

- إضافة إلى دراسة ( Vlachos, I. P. (2016). Reverse logistics capabilities and ) التي تحدثت عن أثر تأثير القدرات اللوجستية على أداء الشركة والدور الوسيط في استراتيجيات النقل والإمداد. تم دراسة وتحليل ثلاث نظريات حول القدرات اللوجستية العكسية: تحليل الموارد للشركة، اقتصاديات التكلفة، النظرية المؤسسية. حيث درست دور إدارة المعلومات في الابتكار، والقدرة على الاستقرار المالي والبيئي، وتكامل وتنسيق سلسلة التوريد من خلال إدارة عمليات المعرفة، والقدرة على المطابقة، ودور الحوافز في تحقيق الاستقرار المالي. من دراسة استقصائية لشركات الهاتف المحمول الصينية حيث توصلت الدراسة الى ان استمرارية التنافسية حيث توصلت ان التطوير والتدريب الاحترافي والاستدامة البيئية والمالي بما يضمن تحسين الابداع والابتكار في الخدمات التكنولوجية للمشاريع والذي سيحقق استمرارية التنافسية للمشاريع التكنولوجية.

### الإطار النظري للدراسة :

مفهوم الاستراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميته: هي استراتيجية تسعى الى ضمان استمرارية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السوق وانقاذها وتتضمن الاحترافية في التدريب والتطوير وعمليات ادارة المعرفة والاستقرار المالي والبيئي والابتكار ودراسة التعليمات الحكومية.

اولا : استراتيجية الاحترافية في التدريب والتطوير .

يستخدم التدريب كوسيلة رئيسة لدفع وتيرة الاعمال الصغيرة حول العالم، ويعد التدريب وسيلة لتنمية وتطوير المسار المهني والحفاظ على صحة اجراءات العمل المنظمي، وتطوير المسار الوظيفي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كما وتهدف هذه الاستراتيجية الى ضمان الاستمرار في تحسين المهارات والتطوير المستمر في الاداء وتطوير منهجيات التخصص في العمل، من خلال التدريب على مهارات محددة تدعم نجاح المشاريع الصغيرة؛ من خلال التركيز على القدرات وتنميتها، ومن اهم المهارات التي تسعى المنظمات الى تطويرها المهارات السلوكية والمهارات التطبيقية في بيئة العمل. وقد اقترح (Cox) مجموعة من الخطوات شكلت نموذج كدليل للتعليم والتدريب الاحترافي يتمحور حول التعليم الذاتي واستخدام التكنولوجيا وضمان الاستقرار المالي للمشروع وتوفير دليل للعمل ضمن خطوات تتابعية تضمن رفع مستويات الاداء والتطوير (Freeman et al., 2018) (Cox,2016) (Rusaw and Fisher .2017)

ثانيا: استراتيجية عمليات ادارة المعرفة :

بينت دراسة (Chatzoudes, Chatzoglou, and Vraimaki ,2015) ان ادارة المعرفة تتضمن اربعة عمليات رئيسية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المعرفة السابقة والمتراكمة والمعرفة التفاعلية و تحقيق الرضا عن مستوى معرفة العاملين، وقياس المخرج المعرفي للعاملين من خلال المقارنة بين المستوى المعرفي والاداء، وتسعى المعرفة الى تطوير المحتوى المعرفي المتخصص لدي العاملين. وقد اقترحت دراسة (Chatzoudes et al., 2015). فصل المعرفة للعاملين في المشروعات الصغيرة الى قسمين اساسيين هما مرحلة التعلم المعرفي ومرحلة التطوير المعرفي بحيث تكون تتابعية بحيث تتضمن وفق نموذج الدراسة تتضمن التعلم المعرفي الضمني وتعتمد على النمذجة العقلية للعاملين وفق متطلبات المنتج او الخدمة. اما المرحلة الثانية فتتضمن تطوير المعرفة التشاركية مع باقي العاملين من خلال جلسات تطوير معرفي مشترك، تضمن الالتزام بتطوير الجانب المعرفي وتحسن مستويات الانجاز والرضا الوظيفي للعاملين، وبما يقلل الدوران الوظيفي ويعزز من فرص النجاح في العمليات الانتاجية للخدمة او السلعة، ويساعد على الالتزام بالموارد بما يضمن نجاح المشروع واستقراره واستمراره في تقلبات السوق والمواكبة في المجال المعرفي والتطبيقي .(Chaudhary and Chaudhari ,2015) (Mardiana, 2018)

## ثالثا: استراتيجية الاستقرار المالي للمشروع

يعتبر المشروع الصغير محور التنمية في الاقتصاد، والمستثمر في المشروع هو مستثمر مالي بمبلغ ذا قيمة للمشاريع الصغيرة، مشكلا قيمة ومحورا حرجا على مدير المشروع ان يضمن تنفيذه بصورة فعالة، وقدرة في فهم البيئة الخارجية، واثرا على استقرار الموقف المالي للمشروع، سواء العوامل الاقتصادية او غير الاقتصادية حيث ابرزت دراسة (Kremen and Ohol, 2017) انه على مدير المشروع العمل على اعادة هيكلة الموارد بالوقت المناسب وفق متطلبات السوق، والتفهم الكامل لمتطلبات الاقتصاد المحلي الذي يعمل به المشروع وتحليل متغيرات الاقتصاد الكلي، والعمل على استخدام نموذج الذي اقترحته دراسة (Rezaee & Homayoun, 2015) بحيث تعمل المشاريع على التركيز على الاستقرار المالي على المدى البعيد، مقابل التضحية بالمكاسب قصيرة الاجل بحيث تضمن "استدامة مالية"، والقبول بالمكاسب التدريجية من خلال المرونة في اداء الاعمال، والتركيز على عامل الكفاءة، والاعتماد على النماذج المالية التجريبية التي تمكن من تحقيق تنافسية، وتدقق مستمر للأموال ضمن اسواق النقد واسواق راس المال والبنية التحتية والاستعداد للتعامل مع الازمات المالية، وتقييم المخاطر المالية والاستعداد لها سواء تغير قيمة صرف العملة والتغير في قيم الاصول وبقاعات الاسواق وتوفير هيكل رقابي مالي يعتمد على ركائز رئيسية للحوكمة المالية، وتوفير المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية بما يضمن تطبيق استراتيجية الاستقرار المالي للمشروع. (Dalwon &

Sihyun, 2017). (Panta, 2017).

## رابعا: استراتيجية الاستدامة البيئية

ان الاستدامة البيئية متطلب عالمي للاستدامة الاعمال بحيث يكون المشروع صديقا للبيئة مطبقا لمعاييرها، خاصة الزبائن حيث تعتبر الكوارث البيئية من اكثر العوامل التي تعصف باستمرارية المشروع، هذا من جهة ومن جهة اخرى تعد العوامل البيئية واستراتيجية استدامتها وسيلة اساسية للحفاظ على المشروع وحمايته من الناحية البيئية ومتطلب رئيس للاستمرارية.. ان المشاريع القادرة على التوسع هي المشاريع التي تطبق المعايير والقيم ومعايير الجودة العالمية وهي متطلب عالمي اجتماعي وبيئي واقتصادي، وبينت الدراسات ان قياس الاستدامة هو للدلالة على أسس المقاييس العددية المستخدمة لإدارة علم الاستدامة بناء على المعرفة العلمية والقيم التي تؤمن بها

المنظمة او المشروع (Gast et al., 2017) ..إن المقاييس الرقمية المستعملة في قياس الاستدامة تتطور بشكل دائم؛ وهي تشمل مؤشرات ومقاييس ومراجعة الحسابات ومعايير الاستدامة ونظم إصدار الشهادات مثل التجارة النزيهة والعضوية، والفهارس والحاسبة، وكذلك التقييم البيئي وغيرها من نظم معلومات التبليغ. والتي يتم تطبيقها على نطاق واسع في المقاييس المكانية ان من أفضل تدابير الاستدامة المتداولة وتقديرات نوعية الحكم للبلدان والمشاريع باستخدام مؤشر الاستدامة البيئية ومؤشر الأداء البيئي بما فيها استخدام الطاقة المتجددة و التصميم الاخضر والتدوير في منتجاتها وغيرها. (Hale, Shelton, Richter, & Archambault,2017)

#### خامسا : استراتيجيات الابتكار

ان استمرارية المشروع ترتبط باستمرارية الابتكار كمنهج عمل واستخدام نموذج الابتكار، وتوفير قيم للمشروع تتبنى الابتكار كمنهج عمل وتعزيز تطبيق هذه القيم في عمليات المشروع الانتاجية، وتركز نماذج الابتكار في المشاريع على تعزيز الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للعاملين، وتطوير معايير ابتكار ترتبط بالمشاريع الصغيرة (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015). وتهدف الى تعظيم الاستدامة للمشروع من خلال زيادة مستويات التكيف والسرعة في الاستجابة للمتطلبات البيئية من خلال تبني نموذج التغير البيئي في الابتكار. وان نموذج الابداع الابتكاري يساعد في تطوير هيكل اعمال مرن، ويعزز من قدرات المشروع على المرونة في الاستجابة لمتطلبات البيئة والتي من اهمها تغيرات متطلبات الزبائن والابتكار التكنولوجي المتجدد والتغير في توجهات الاسواق (Carayannis, Sindakis, and Walter. 2015) في حين اكدت دراسة Pedersen, انها عملية عقلية ديناميكية تعتمد على التفكير الابتكاري والتجديد وتشمل الابتكار الفني والابتكار الاداري والتقني بحيث يشمل منظومة العمل الاجتماعي ويشمل القواعد والاجراءات وتطوير الهيكل وتحسين الاتصال بين مستويات الاعمال في المشروع من خلال تعيين افراد ذو كفاءة عالية، وخلق اسواق الفكرة واستراتيجية الانضباط بما يضمن استمرارية المشروع واستدامته وازدهاره. (Pedersen, et al, 2016)

### الحفاظ على الميزة التنافسية

عرفت الدراسات الحفاظ على الميزة التنافسية بأنها قدرة المشروع على الاستمرار في تقديم خدمات ومنتجات متنوعة وجديدة تمكن من تطوير الاداء المالي وتعزيز المنافسة على المدى البعيد. (Becker & Huselid, 2006) وقد اكدت نظرية اقتصاديات المنظمة ونظرية الالعب اهمية الحفاظ على الميزة التنافسية خاصة في المشروعات الصغيرة والتي ارتبطت بندرة الموارد والقدرة على خلق القيمة، وعدم قدرة المنافسين على تقليد المنتج وتحليل حاجات السوق المستقبلية، كما بينت دراسة (Wernerfelt, 1984) هو المؤسس لفكرة الحفاظ على الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة التي اوضحت ان الميزة التنافسية تتحقق عندما تنتج بتكاليف منخفضة او تحقق الابداع الفيزيائي في المنتجات، او امتلاك المشروع لسمعة تجارية تميزه عن منافسيه وتجعله منافسا في الصناعة.

لميزة التنافسية بعدان داخلي يرتبط بالاستثمار الجيد للموارد والقدرات الداخلية للمنظمة من معدات واجهزة ومهارات وقدرات نوعية للمورد البشري، وخارجية قادرة على الحد من قدرات المنافسين على المنافسة؛ من خلال منتجات وخدمات ذات طبيعة ابتكارية، وقدرة على التكيف مع البيئة او ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، لتعزيز الميزة التنافسية و حصول المشروع على مركز تنافسي متقدم ومستمر في السوق، وبناء توجهات جديدة منها الانشطة الكفوة او الكلفة الفعالة او المكانة الرفيعة في ذهن الزبائن، او القيمة المضافة للزيون و التفوق التنافسي الغير قابل للتقليد.

### خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية أن تكون مستمرة ومستدامة تحقق السبق على المدى الاستراتيجي، او تمتاز بالتفوق عند مقارنتها مع المنافسين من حيث السبق أو التفوق بمقارنتها في فترات زمنية تطويرية مختلفة، وهي صفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، فهي خصائص متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و قدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى، تمتاز بالمرونة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور وتجدد الموارد . (عبداللوش واخرون، 2018)

### مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة وفق طروحات (بوعيسي، 2018) (عبد

الماجد واخرون، 2018) (عطية واخرون، 2018)، والتي من أهمها:

الإبداع: إن التراجع في الشركات في تزايد تبعا لعوامل بيئية عديدة، والذي صاحبه ازدياد في تنافسيتها على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي، مما عزز من اهتمام الشركات بالإبداع والتركيز عليه باعتباره المستوى الاكثر تأثيرا من الأسبقيات التنافسية، إلى جانب التكلفة الفعالة واستخدام معايير الجودة العالمية، وأصبحت القدرة على الإبداع وخاصة التكنولوجي مصدرا متجددا للميزة التنافسية

الزمن: يعتبر عامل الوقت سواء في إدارة الإنتاج مثل نظام الانتاج في الوقت المناسب، أو في إدارة وقت الخدمات بكفاءة ميزة تنافسية، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية

المعرفة: إن المعرفة هي حصيلة أو تراكم خبرات متعددة ومعلومات ذات قيمة والاستجابة من تجارب ودراسات فرد أو مجموعات عمل، ويعيش العالم حاله من الثورة المعرفية والتكنولوجية حيث أصبحت موردا حرجا في خلق الميزة التنافسية، إن الشركات المستمرة في ميزتها التنافسية تخلق المعرفة الجديدة وتطورها، من خلال تكنولوجيا و أساليب وسلع، وخدمات جديدة.

الميزة التنافسية المستدامة: هي قدرة الأهداف الاستراتيجية على تحقيق مركز سوقي متقدم وريادي، تستطيع الشركة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها، وتستطيع الاستمرار والثبات على ذلك المركز لفترة استراتيجية، خاصة في حالة الصناعات ذات التطورات التكنولوجية، ويترتب على ذلك أنه وفقا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج الشركات إلى العمل على بناء استراتيجية تواكب متطلباته كلما اقتضت الحاجة.

المحيط العام للمنافسة: إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنية الاقتصادية للقطاع المنافس، كما أن شدة هذا النزاع وبسبب التغيرات المستمرة في البيئة وتطور حاجات المستهلكين، تطورت أبعاد المنافسة إلى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في الجودة، والتكلفة، والمرونة والتسليم. وعلى الشركة أن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية واختيارها للبعد التنافسي

## استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1. الاستراتيجيات التنافسية: تعمل الشركة على بناء مزايا تنافسية خاصة بها وقطاعها تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد اليات المنافسة في مجال الأعمال أو القطاع او صناعة معينة، وتعمل الشركة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تبني مجموعة من المنهجيات والادوات التي تمكنها من الحصول على خصائص في منتجاتها وخدماتها أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة الاكبر للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى.(بو عيسى،2018)

2. الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.

عرضت عدد من الدراسات (بوعيسى،2018) (عبد الماجد واخرون،2018)(عطية

واخرون،2018) الميزة التنافسية لبورتر التي من اهمها :

أ. استراتيجية قيادة التكلفة : تقوم هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف الى الحد الأدنى للوحدة دون التأثير على مستوى وكفاءة المنتج، ويتحقق هذا من خلال الخبرة والمهارة والتكنولوجيا والاستثمار الأمثل لمقدرات الشركة ومواردها البحثية، و هذا ما يتوافق ونظرية الكفاءة الإنتاجية التي تقوم على مبدأ الحد من التكلفة وفق مفهوم الكلفة الفعالة، كما تتطلب هذه الاستراتيجية تطوير بنية القدرة التصنيعية، والاستمرار في الضغط على الحد من التكاليف، إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير، وعمليات البيع والتسويق، ان الكلفة المنخفضة ستعطي الشركة قوة استباقية ضد المنافسين.

ب. استراتيجية التمايز: ان هذه الاستراتيجية تقوم على تمييز خدمات ومنتجات الشركة عن الشركات المنافسة التي تقدم سلع مشابهه، ويقون هذا البديل الاستراتيجي في قدرة الشركة على تلبية حاجات و متطلبات عملائها، من خلال تقديم منتجات وخدمات بصيغة مبدعة ذات نوعية متميزة من حيث المحتوى، سواء بإضافة أشكال وانماط على المنتج الحالي و الاهتمام بالنوعية والمنافسة السعرية، يمكن ابراز الميزة التنافسية لهذه من خلال سلسلة القيمة لكل من الشركة و عملائها حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة بما يحقق القيمة للزبون.

ج. استراتيجية التركيز: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع عمل محدد، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أو منتجات متشابهة، أو التركيز على سوق معين له ميزة محددة، وتعزيز أنشطة الشركة من خلال قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي، و تحدد القدرات والموارد كمتطلب لا بد من إضافتها للمتطلبات التنظيمية لكل بديل من البدائل الاستراتيجية.

إن هذه الطروحات التي اقترحها بورتر لاقت اهتماماً، وفي المقابل لاقت بعض النقد. حيث يرى بعضهم أنه يمكن للمنظمة أن يكون لديها أكثر من استراتيجية كان تسعى إلى تقليل التكلفة، وتقديم منتجات مميزة في آن واحد. وكذلك قد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة أوسع في السوق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، والحصول على وفورات الحجم من خلال السيطرة على الكلفة. كما على الشركات الاهتمام بالسعر، والجودة وحاجات العملاء.

إن الميزة التنافسية المستدامة تتحقق في الشركات التي توفر لربائنها موارد ذات جودة ملائمة لسعر أو قدرات تنافسية متميزة، بحيث تعزز من تطوير موقفيها التنافسي وتطوير منتجات جديدة يصعب تقليدها. أما المهارات فتتمكن من تقديم منتجات متميزة ومختلفة، وفي حال يتم الجمع بين هذين البعدين نتوصل لميزة تنافسية دائمة ومستمرة. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية الدائمة من خلال موقع تشغيلي متميز، أو من خلال آثار النطاق، أو من خلال المواثمة بين اقتصاديات الحجم في التكلفة والطلب، أو من خلال الولاء للمنظمة أو التميز في خدمة العملاء، أو من خلال الابتكار سواء في المنتج أو الخدمة.

نظرية النظم :

طورت نظرية النظم منذ الثلاثينيات من قبل (Bertalanffy) للاكتشاف العلاقات داخل قطاع الأعمال ولا زالت هذه النظرية تسترشد بها، وتقوم هذه النظرية على تحليل الانظمة المغلقة والمفتوحة وماهية دور الاشخاص والمجموعات والاستراتيجيات إذ ترى هذه النظرية أن المشروع يجب أن تدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المشروعات مع بيئتها وما هو نمط العلاقات بينها خاصة في الأعمال الصغيرة وهي أساس لفهم طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الاستدامة والميزة التنافسية (Mania-Singer, 2017)

ان نظرية النظم تقوم على تفسير دور الهيكل التنظيمي في بناء العلاقات، والانظمة المفتوحة، والنظم الفرعية المرتبطة، وتحليل نمط العلاقات بينها، وقد اكدت الدراسات ان المشاريع المتوسطة والصغيرة تتقبل ضعف التنظيم واصحابها وتجنب الانغلاق مع البيئة المحيطة، وتعززالتفاعل مع البيئة الذي يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وديناميكيته حيث يتوجب على النظام التكيف المستمر مع تغيرات المحيط من خلال تفاعل ديناميكي منظم وللنظام خصائص من اهمها الأنظمة الأكثر تعقيدا هي بالضرورة مفتوحة لتحافظ على هيكلها عليها أن تتبادل مع محيطها الخارجي والأنظمة ترابطية وهرمية وهادفة وتحتاج إلى التنوع؛ لكي تتكيف باستمرار مع تغيرات المحيط يجب عليها أن تكون مرنة ولا مركزية في التسيير واتخاذ القرار وقابلية التعديل (Moore et al., 2018).

#### متغيرات الدراسة وقياسها :

يحتوي نموذج الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة تتمحور في دراسة أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تتمثل في استراتيجيات (الاحترافية في التدريب والتطوير، وعمليات ادارة المعرفة، والاستقرار المالي للمشروع، الاستدامة البيئية، استراتيجية الابتكار)، وسيدرس أثر كل منها على المتغير التابع الذي يتمحور في (الحفاظ على الميزة التنافسية) ضمن ابعاد نظرية النظم، وفيما يأتي توضيح للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وكيف يمكن قياسها في استبانة الدراسة لاحقاً :

1- الاحترافية في التدريب والتطوير : مفهوم الاحترافية في التدريب والتطوير يرتبط بالسلع أو الخدمات، وهي التميز في تدريب وتعليم العاملين معارف ومهات جديدة ومتطورة، وهي تعتمد على تطوير قدرات العاملين من خلال تطوير مسار وظيفي ومهارات ترتبط بتحسين الاداء الوظيفي تهدف الى الاحتفاظ بالعاملين وتشمل مهارات سلوكية ومهنية تعتمد على استخدام التكنولوجيا وتوفير دليل عمل تدريبي واستثمار البنية التحتية والشبكات والبرمجيات ومحاكاة المستقبل ومتطلباته. (Rusaw and Fisher .2017) وقيست بالأسئلة من 1 إلى 10 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

2- عمليات ادارة المعرفة : تعرف بمجموعة من الخطوات تكمل بعضها وهي توليد المعرفة و تخزينها والحفاظة عليها وتوزيعها ونشرها وتطبيقها وقياسها من خلال تحويلها من

معرفة ضمنية الى ظاهرة من خلال التعلم والبحث والتطوير وتطبيق نتائج المعرفة على الواقع من خلال استخدام التكنولوجيا والشبكات. (Chatzoudes et al., 2015) وقيست بالأسئلة من 11 إلى 20 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

3- الاستقرار المالي للمشروع؛ هي الاستخدام العقلاني للموارد المالية من خلال اجراء دراسات الجدوى المالية وتحليل العوامل المالية وغير المالية في البيئة المحيطة والقدرة على توفير التمويل المالي والضمانات المالية والاحتفاظ بمستوى مناسب من السيولة وحساب للمخاطر بما يضمن تحقيق الاهداف المالية للمنظمة. (Kremen & Ohol, 2017). وقيست بالأسئلة من 21 إلى 30 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

4- الاستدامة البيئية : هي عدم قدرة المؤسسة على المحافظة على المعايير البيئية اثناء العمليات الانتاجية بما يضمن رضا العملاء وقدرة المنظمة على توفير اجراءات عمل في حال الكوارث البيئية والقدرة على الحفاظ على الموارد الطبيعية وصيانتها من خلال خلق تكامل بين البيئة المادية والنظام الاجتماعي (Gast, Gundolf, & Cesinger, 2017). وقيست بالأسئلة من 31 إلى 38 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

5- الابتكار : وهو يعني التوصل الى فكرة او خدمة او منتج جديد، والابتكار صانع المستقبل من خلال تبني حلول جديدة والتخلي عن القديمة ويتمثل الابتكار بالابتكار الاداري والتقني والاضافي او ابتكار المنتج والعمليات او الابتكار والابداع في الهيكل التنظيمي والابتكار قد يتعدى نحو البيئة المحيطة والابتكار هي مسؤولية الجميع في المنظمة ضمن منظومة عمل متوازنة (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015) وقيست بالأسئلة من 39 إلى 44 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

6- الميزة التنافسية؛ هي قدرة المنظمة على جذب الزبائن، وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم، وتحقيق رضاهم. وقيست بالأسئلة من 45 إلى 53 من الجزء الثاني من أداة القياس (الاستبانة).

### طبيعة الدراسة :

تعدُّ هذه الدراسة تحليلية من حيث سعيها للتعرف على أثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية لدى شركات العقار في السوق الأردني.

### مجتمع الدراسة :

استهدفت الدراسة جميع العاملين الأردنيين الذين يعملون في شركات العقار.

### عينة الدراسة :

نظراً لكبر مجتمع الدراسة والذي بلغ (5600) عاملاً اختيرت عينة ملائمة Convenience Sample. وذلك ضمن شروط محددة، منها: اشتمال عينة الدراسة على فئات عمرية مختلفة ، ومن فئات دخل مختلفة، وأماكن سكن متباينة، وحالات وظيفية وتعليمية تعكس الواقع الفعلي لخصائص عينة الدراسة حيث بلغ حجم العينة وفق معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ

حيث بلغ حجم العينة 360 مفردة . وقد وزعت 360 استبانة على العاملين لدى شركات العقار في مختلف الشركات المدروسة، أُسترجع منها 331 استبانة، وبهذا تكون نسبة الاستجابة قد بلغت 91.9% من الاستبانات الموزعة. وهي نسبة جيدة ومرتفعة تعود لتعاون مجتمع الدراسة الذي أبدى اهتماماً باستراتيجيات الاستدامة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

### مصادر جمع المعلومات :

اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات الأولية والثانوية :

-البيانات الثانوية: تمت من خلال المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المنشورة في الكتب والدوريات أو المواقع الإلكترونية على الإنترنت.

-البيانات الأولية: من أجل اختبار فرضيات الدراسة طُورت أداة القياس المناسبة لهذا الغرض (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية اللازمة. وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسين هما:

تضمن الجزء الأول ستة أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة المختارة مثل: الجنس، والعمر، والمهنة، والمستوى التعليمي، والدخل والحالة الاجتماعية. أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن سبعة وثلاثين سؤالاً لها علاقة بأثر استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية، والموضحة في بند متغيرات الدراسة وكيف قيست في الاستبانة؟، وهذا ما يوضحه الجدول (1).

#### الجدول (1):

قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة الدراسة والدراسات التي تمت الاستفادة منها

المتغير	الأسئلة
الاحترافية في التدريب والتطوير	1 - 10
عمليات ادارة المعرفة	11 - 20
الاستقرار المالي للمشروع	21 - 30
الاستدامة البيئية	31 - 38
الابداع	38 - 44
الميزة التنافسية	45 - 52

وقد اعتمد مقياس Likert Scale خماسي المستويات من 1 - 5 للتعبير عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطى مستوى الموافقة بشدة القيمة (5)، ومستوى الموافقة القيمة (4)، ومستوى محايد القيمة (3)، ومستوى عدم الموافقة القيمة (2)، وعدم الموافقة بشدة القيمة (1).

### أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحثان في عملية التحليل الإحصائي برنامج SPSS، من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي المتضمنة مقاييس النزعة المركزية، كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التحليلية مثل اختبار T - test الذي هو من اختبارات التوزيع الطبيعي، لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمة Sig لتغيرات الدراسة أعلى مستوى دلالة 5 %، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### اختبار صدق وثبات أداة القياس:

أُختبر ثبات القياس عن طريق اختبار (كرونباخ - ألفا)، حيث بلغت قيمة ألفا 89.7 % وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة التي تقدر بـ 60 %.

### خصائص عينة الدراسة:

طُرحت مجموعة من التساؤلات في الجزء الأول من الاستبانة التي تعبر عن خصائص العملاء من حيث: الجنس، والعمر، والمهنة، والمستوى التعليمي، والدخل والحالة الاجتماعية، وقد ظهر من التحليل ما يأتي:

- الجنس: بمراجعة نتائج الجدول (2) نلاحظ أن 78.4 % من العينة كان من فئة الذكور، وهذا يدل على أن أغلب العاملين في شركات العقار هم من الذكور أكثر منهم من الإناث، وهم الأكثر اهتماماً بهذا القطاع. وقد سجل الباحث أن أغلب الشركات التي تعمل في التسويق العقاري تعتمد على الإناث أكثر من الذكور حيث بلغت نسبتها 21.6 %

### الجدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
78.4 %	260	ذكر
21.6 %	71	أنثى
100 %	331	المجموع

- العمر: بمراجعة نتائج الجدول رقم (3) نلاحظ أن 35 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 - 35 سنة، وتليها 30 % من العينة بين 18 - 24 سنة، وهذا دليل

على أن أغلب العاملين مع شركات العقار من فئة الشباب، بينما تبين أن الفئة الأقل هي بين عمر 56 سنة فأكثر، والتي لا تتجاوز نسبتها 5.1 % وهي تتناسب مع طبيعة التركيب السكاني للمجتمع الاردني الذي يوصف بالمجتمع الفتي.

### الجدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
24 - 18	101	30.4 %
35 - 25	116	35 %
45 - 36	58	17.6 %
55 - 46	39	11.8 %
56 - فأكثر	17	5.1 %
المجموع	331	100 %

- المهنة: بمراجعة نتائج الجدول (4) نلاحظ أن 75.9 % هم من الموظفين، تتبعها رؤساء الاقسام بنسبة 17.6% وهي نسبة واقعية ومتقاربة مع مساعدي المدراء بنسبة بلغت 15.9% اما المدراء فبلغت نسبتهم 7.6% ويلاحظ ان العينة تمثل جميع العاملين في القطاع العقاري من مختلف المسميات الوظيفية وتتناسب مع نسبة تمثيلهم في المنظمة .

### الجدول (4)

توزيع أفراد العينة حسب المهنة

عدد المنتجات	التكرار	النسبة
موظف	195	58.9 %
رئيس قسم	58	17.6 %
مساعد مدير	53	15.9 %
مدير	25	7.6 %
المجموع	331	100 %

- المستوى التعليمي: بمراجعة نتائج الجدول (5) نلاحظ أن 56.6 % هم من حاملي شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على أن المجتمع الأردني مجتمع متعلم، كما يلاحظ ارتفاع نسبة الدارسين للدبلوم في المجال العقاري خاصة في مجال المساحة والخدمات الحكومية بلغت

11.7% تتبعها الدبلوم بنسبة بلغت 19% وهي نسب تعكس المستوى التعليمي الجيد للعاملين في القطاع وتعكس المستوى التعليمي للمجتمع الاردني .

الجدول (5)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12.7%	42	ثانوية عامة
19.0%	63	دبلوم
56.6%	187	بكالوريوس
11.7%	39	دراسات عليا
100%	331	المجموع

-الدخل: بمراجعة نتائج الجدول (6) نلاحظ أن معظم دخول افراد العينة قليلة وهي تعكس الواقع الاقتصادي الصعب الذي يمر به الاقتصاد الاردني حيث جاءت الدخول (اقل من 200) بنسبة 18.4% في حين أغلب الفئات تتراوح دخولهم بين (201 - 500 دينار أردني، وهذا يدل على الانخفاض في مستوى الدخول لأغلب فئات العينة.

الجدول (6)

توزيع أفراد العينة حسب الدخل

النسبة	التكرار	الدخل
18.4%	61	200 فما دون
42.9%	142	500 - 201
18.3%	61	800 - 501
20.4%	67	801 - فما فوق
100%	331	المجموع

- الحالة الاجتماعية: بمراجعة نتائج الجدول (7) نلاحظ أن النسبة الأكبر من عينة المجتمع متزوجة حيث بلغت 56.6%، ولكنها لا تقل كثيراً عن الفئة غير المتزوجة التي قدرت بـ 48.4%، وهذا يدل على تأخر سن الزواج لدى المجتمع الأردني بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها المجتمع الاردني .

الجدول (7)

توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
51.6 %	171	متزوج
48.4 %	160	أعزب
100 %	331	المجموع

عرض نتائج الدراسة :

لقد أُستخرج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات المدونة في الاستبانة، كما أُستخدم مقياس ليكرت الخماسي بإعطاء الأوزان للمقياس كما وُضحت سابقاً، ومع مطابقته بالمتوسطات الحسابية، فإننا نجد أن آراء العينة تميل إلى عدم الموافقة على الفقرات (7، 9، 13، 14، 19، 27) بينما كانت آراء العينة تميل إلى الموافقة على باقي الفقرات كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

عرض نتائج الدراسة لوصف إجابات العينة

رقم الأسئلة	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الاحترافية في التدريب والتطوير		
1	يُصمم البرنامج التدريبي بصورة تتناسب مع متطلبات التطوير بمنظمتك	3.9911	1.03650
2	زاد التدريب في منظمتك من قدرتك على أداء أعمالك	4.1398	1.05631
3	استطاع التدريب في المنظمة من تعزيز جاهزية العاملين للتغيير والتطوير	4.3145	1.10044
4	كانت محاور العملية التدريبية ترتبط بطبيعة عملي وتطوره تكنولوجيا	4.0983	1.04760
5	ساعدت العملية التدريبية على تطوير القدرات الابتكارية في حل المشكلات	4.1668	0.94003
6	أضفت العملية التدريبية جدارات ، مهارات، قدرات جديدة لك	4.2263	1.10150
7	توافق مكون المادة العلمية مع متطلبات العمل المستقبلية	2.4308	1.28473
8	تمكنت من فهم جميع مكونات المادة العلمية	3.7381	0.99927
9	وفرت المنظمة بيئة التدريب مناسبة (المكان والزمان والبنية التحتية )	2.7760	0.99330
10	تعتقد ان التدريب والتطوير الاحترافي ساهم في تعزيز الميزة التنافسي	4.2532	0.92187
	عمليات ادارة المعرفة		
11	تدعم منظمتك تكنولوجيا توليد المعرفة لجميع عامليها	3.3644	1.17117
12	لنظمتك محتوى معرفي خاص تدعم عملياتها الانتاجية والخدمية	3.9611	0.97924
13	تدعم منظمتك المحتوى المعرفي من خلال التحالفات مع شركاء	2.8451	1.19746
14	ساعدت عمليات ادارة المعرفة على تحسين عملية اتخاذ القرار	2.6234	1.11051

رقم الأسئلة	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	ساهمت عمليات ادارة المعرفة في تطوير قدرات ومهارات العاملين	3.4622	1.08812
16	عززت عمليات ادارة المعرفة منظمتك على التفوق	4.1378	0.98939
17	مكنت عمليات ادارة المعرفة منظمتك على تطوير منتجات وخدمات جديدة	4.0631	1.00152
18	ساعدت عمليات ادارة المعرفة على تحسين فهم البيئة والتكيف معها	4.1141	1.03365
19	تعتقد ان عمليات ادارة المعرفة عززت الميزة التنافسية لشركتك	2.8338	1.24075
	الاستقرار المالي للمشروع		
20	ساهم الاستقرار المالي لمنظمتك من الوقوع في ازمات مالية	4.3596	0.98159
21	ساعد الاستقرار المالي من مشكلة الاختلالات المالية لمشروعك	3.6522	1.04525
22	أرى أن العدالة في تقييم الأصول ساعد في الاستقرار المالي للمشروع	3.7081	1.09880
23	فهم الشركة لمؤشرات الاقتصاد الكلي في الاستقرار المالي للمنظمة	3.7225	0.92333
24	مكن الاستقرار المالي في المنظمة من تجاوز الازمات المالية	3.7551	1.01148
25	توافر ادارة مخاطر في المنظمة ساهم في الاستقرار المالي لها	3.6918	1.13092
26	السياسات المالية للدولة (سعر الصرف) عززت من استقرار المنظمة	4.1228	0.82191
27	استخدام ادوات رقابة مالية في المنظمة ساهم في تحقيق الاستقرار	2.8326	1.18187
28	ساعد تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المالية في الاستقرار المالي	3.4852	1.19269
29	ساهمت سمعة المشروع المالية في الاستقرار المالي	4.3360	0.69587
30	ان الاستقرار المالي لشركتك ساهم في تعزيز التنافسية والحفاظ عليها	4.3266	0.86920
	الاستدامة البيئية		
31	تعمل منظمتك في مشروعاتها على حماية واستدامة البيئة	3.7289	1.11576
32	تؤمن منظمتك بضرورة تقليل الملوثات البيئية مما عزز تنافسيتها	4.3039	0.74269
33	تعمل منظمتك على ادخال العمارة الخضراء في مشاريعها	4.3596	0.82583
34	تؤخذ منظمتك بالبعد البيئي عند تحليل اختيار موقع مشاريعها	4.0719	0.95329
35	تستخدم منظمتك في مشاريعها مواد صديقة للبيئة	4.0302	0.96281
36	تستخدم منظمتك مصادر الطاقة البديلة في تنفيذ المشاريع	4.1137	0.88847
37	يعمل مشروعك على معايير تطبيق التصميم البيئي العمراني	3.2738	1.08445
38	تعتقد ان الاستدامة البيئية ساعدت في تعزيز تنافسية مشروعك	4.2658	0.74523
	الابتكار		
39	لدى منظمتك بيئة محفزة للابتكار خدمات وسلع جديدة	4.1254	0.65854
40	تدعم منظمتك جهود البحث والتطوير للابتكار	4.2158	0.84521
41	تتبنى منظمتك تكنولوجيا اعمال جديدة تساعد على الابداع والابتكار	4.2625	1.01214
42	تتبنى المنظمة العاملين الموهوبين الذين لديهم قدرات على الابتكار	4.1254	1.00251
43	تخصص منظمتك موازنة خاصة لدعم وتشجيع الابتكار	3.9621	1.01412
44	تعتقد ان الابتكار ساهم في تعزيز ميزة مشروعك التنافسية	4.2852	0.73121
	الحفاظ على الميزة التنافسية		
45	مكنت استراتيجيات الاستدامة من ابتكار منتجات جديدة منافسة	4.1258	1.02589

رقم الأسئلة	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
46	ساعدت استراتيجيات الاستدامة في تحسين المنتجات والخدمات الحالية	3.9635	0.82562
47	حدت استراتيجيات الاستدامة من معدلات الكلف للمنتجات والخدمات	4.2587	1.01581
48	زادت استراتيجيات الاستدامة من حجم المبيعات لمشروعك	4.1963	1.00521
49	قللت استراتيجيات الاستدامة من معدلات شكاوى العملاء	4.4521	0.91256
50	زادت استراتيجيات الاستدامة من القدرة على الابتكار	4.0145	0.93261
51	رفعت استراتيجيات الاستدامة متوسط انتاج العاملين	4.1241	1.11580
52	ساعدت استراتيجيات الاستدامة في زيادة الحصة السوقية	4.2635	1.05214

### إختبار الفرضيات:

-الفرضية العامة الأولى: لا يوجد علاقة بين أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الرئيسية في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية.  
 بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث أُستخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 70.015، وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO)، إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية، وتعدُّ العلاقة قوية كون  $r = 63.2\%$  وقيمة  $R^2 = 39.9\%$  وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة بين الاحترافية في التدريب والتطوير في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية .

بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث أُستخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 11.328، وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (OH)، إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الاحترافية في

التدريب والتطوير في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية، ولكن تعدُّ العلاقة غير قوية جداً كون  $r = 51.3\%$  وقيمة  $R^2 = 26.3\%$

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد علاقة بين عمليات ادارة المعرفة في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية .

بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث أُستخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 12.35 وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 وترفض الفرضية (OH) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين عمليات ادارة المعرفة في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية، وتعدُّ العلاقة متوسطة كون  $r = 49.5\%$  وقيمة  $R^2 = 24.5\%$

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة بين الاستقرار المالي للمشروع في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية .

بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث أُستخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 8.874، وبالتالي أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 وتُرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIC) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الاستقرار المالي للمشروع في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية . ولكن تعدُّ العلاقة ضعيفة نوعاً ما كون  $r = 36.5\%$  وقيمة  $R^2 = 13.3\%$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة بين الاستدامة البيئية في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية .

بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث استخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 14.321 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة

المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 وتُرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIC) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الاستدامة البيئية في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية . وتعدّ العلاقة متوسطة كون  $r = 54.4\%$  وقيمة  $R^2 = 29.5\%$

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة بين الابداع في شركات العقار والحفاظ على الميزة التنافسية .

بمراجعة نتائج الجدول (9)، حيث استخدم الانحدار البسيط، نجد أن قيمة  $t$  المحسوبة = 10.852 وبالتالي أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 وتُرفض الفرضية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIC) أقل من 0.05 فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونرفض الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين الابداع في شركات العقار، والحفاظ على الميزة التنافسية . وتعدّ العلاقة اعلى من المتوسطة كون  $r = 65.2\%$  وقيمة  $R^2 = 42.5\%$

### الجدول (9)

#### نتائج اختبار One Sample Test

نتيجة الفرضية العدمية	R2	R	Sig	T الجدولية	T المحسوبة	المتغير
رفض	0.399	0.632	0.000	2.37	70.015	أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
رفض	0.263	0.513	0.000	1.96	11.328	الاحترافية في التدريب والتطوير
رفض	0.245	0.495	0.000	1.96	12.35	عمليات ادارة المعرفة
رفض	0.133	0.365	0.000	1.96	8.874	الاستقرار المالي للمشروع
رفض	0.295	0.544	0.000	1.96	14.321	الاستدامة البيئية
رفض	0.425	0.652	0.000	1.98	10.852	الابداع

## الاستنتاجات

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات تمكنت الدراسة من الإجابة على التساؤلات التي سعت إلى إجابتها، وذلك بالشكل الآتي:

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لبعض أبعاد استراتيجية الاستدامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على الحفاظ على الميزة التنافسية لشركات العقار في الأردن، ومن أهم الأبعاد التي تؤثر على الحفاظ على الميزة التنافسية:

1. توضح نتائج الدراسة الدور للاستراتيجية الاحترافية في التدريب والتطوير

الذي تهتم به شركات العقار بدرجة كبيرة لتلبية متطلبات العملاء وتعزيز الميزة التنافسية للمشروع، وقد لوحظ أن العلاقة بينهما كانت قوية نوعاً ما، وهذا ما يدل على اهتمام الشركات في قطاع العقار في التدريب والتطوير المحترف للعاملين لما له من دور دافع في أداء العاملين في المشاريع بما يتناسب مع حاجاتهم ومتطلباتهم وتوصلت الدراسة ان التدريب عزز من المهارات والقدرات للعاملين وتوصلت الدراسة الى ان البيئة العربية تحتاج الى نماذج عالمية في هذا المجال لعل من اهمها نموذج الدليل الاحترافي للتعليم والتدريب والتطوير وهذا ما يتفق مع دراسة كلا من (Rusaw and Fisher .2017) (Freeman et al., 2018) (Cox,2016)

2. كما أن لبعدها عمليات ادارة المعرفة التي يحصل عليها العاملين في شركات العقار

أثراً واضحاً في الحفاظ على الميزة التنافسية، وظهرت العلاقة قوية بينهما أيضاً، وتعدُّ من أقوى العلاقات مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، وهذا يدل على ان العاملين بحاجة الى معرفة تشاركية متخصصة من خلال توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة تقدمها له شركات العقار الأردنية وتحسين عملية اتخاذ القرار والقدرة على حل المشكلات والصراعات وتعزيز القدرة على التمايز والتفوق وينعكس ذلك على خلق ميزة تنافسية للمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلا من (Chaudhary and Chaudhari, 2015) (Mardiana, 2018)

3. كما ظهر أن للاستقرار المالي للمشروع تأثيراً خاصة في الحد من تأثير الازمات

العالمية على المشاريع من خلال التكيف مع البيئة ولكنه محدود نوعاً على

الحفاظ على الميزة التنافسية ، وهذا يدل على أن العامل يهتم بالاستقرار المالي للمشروع والتي تتداخل فيها تأثيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والمالية وان المنظمات تحتاج الى ادارة متخصصة في ادارة المخاطر وتوصلت الدراسة ان البيئة الاردنية بحاجة الى تطبيق نماذج عالمي في مجال ادارة المخاطر وتعزيز الاستقرار المالي والتي منها النماذج المالية التجريبية وبالرغم من هذا التأثير ليس بشكل كبير جداً الا انه مهم وذو دلالة احصائية واضحة وهذا ما يتفق مع دراسة كلا من (Panta, 2017). (Dalwon & Sihyun, 2017).

4. أما البعد التالي الذي يتعلق بالاستدامة البيئية ، فقد ظهر أن له تأثيراً على الحفاظ على الميزة التنافسية ، وقد كانت من أكثر الأبعاد تأثيراً، وهذا يدل على أن الاستدامة البيئية القوية في السوق الأردني بين شركات العقار جعلت كلا من العاملين والزبائن يفضل الشركات التي تتبنى الاستدامة البيئية كعامل منافسة خاصة في مجال استخدام الطاقة البديلة والتصميم العمراني الصديق للبيئة وضرورة وجود سياسات للمشروع تعزز استخدام مواد صديقة للبيئة، مما يجعلها مضطرة إلى التركيز على الاهتمام به، وبتلبية حاجاته حتى تنجح في الحفاظ على الميزة التنافسية، التي قد تمكنها من الحصول على حصة سوقية افضل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (Hale, Shelton, Richter, & Archambault, 2017) (Gast et al., 2017)

5. اما البعد الاخير الذي يتعلق بالابتكار فقد ظهر ان له الاكثر تأثيرا على الحفاظ على الميزة التنافسية مما يدل على العاملين الذين يتمكنون من طرح افكار جديدة وحلول اعمال مبتكرة لديها القدرة على التكيف بصورة افضل مع السوق وقدرة على التنافسية وتوصلت ان المنظمة المنافسة هي التي توفر بيئة مناسبة للابتكار وتبني مواهب ذات قدرات خاصة وتوصلت الدراسة الى دورها في خلق استراتيجية الابتكار التي تعمل على الانضباطية في العمل وضرورة تبني نماذج الابتكار للمنتج والخدمة وقد جاءت النتيجة متفقة مع طروحات دراسة كلا من (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2015) (Pedersen, et al, 2016)

## التوصيات

1. توصي الدراسة ادارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة بضرورة الاهتمام بتطوير قدرات العاملين وامكاناتهم وخاصة قدراتهم الابتكارية، وان هذه الاستراتيجية هي الاساس التطويري في تعزيز تنافسية المشروع ، ونجاحه وازدهاره وتوصي الدراسة بتطبيق نماذج عالمية معتمدة في التدريب لعل من اهمها مثل النموذج الاحترافي في التدريب واستخدام الشبكات وتكنولوجيا المعلومات في التدريب من خلال التدريب الالكتروني واستخدام المحاكاة في التدريب وبناء السيناريوهات ، ونماذج ضمان جودة وكفاءة العملية التدريبية بما يحقق تعزيز التنافسية من خلال الحصة السوقية والارباح.
2. توصي الدراسة العاملين في شركات العقار ومن خلال مشاريعها العمل على تعزيز توليد ونشر وحفظ المعرفة بما يتوافق مع تشكيل بيئة تدعم المعرفة التشاركية، وتدعو الدراسة الى اجراء تحالفات استراتيجية مع شركاء لبناء قاعدة معرفية . كما توصي الدراسة باستخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرار وفي حل المشكلات وتوصي الدراسة بضرورة اخضاع عمليات تحليل البيئة الى الجانب المعرفي .
3. على الشركات العاملة في قطاع العقار اعطاء اولوية لاستقرار المالي لمشاريعهم من خلال ادارة علمية للنقد والاستمرار في التكيف مع البيئة بما يضمن معالجة الازمات المالية، وتدعو الدراسة الى اصحاب المشاريع الى العقلانية في تقييمهم للأصول التي يمتلكوها، وتعزيز استخدام ادارة المخاطر كمنهج عمل تطبيقي، وتوصي الدراسة بتعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات وبرمجياتها في ادارة اموال واصول المشروع وتعزيز استخدام ادوات الرقابة المالية
4. توصي الدراسة متخذ القرار بالشركات العاملة في القطاع العقاري على تعزيز الاعتماد على مكونات حماية البيئة وتقليل الملوثات البيئية واستخدام الطاقة البديلة واستخدام تصميم معياري صديق للبيئة واستخدام مواد صديقة للبيئة بما يعزز من تنافسية المشروع .
5. على الشركات العاملة في قطاع العقار تعزيز وسائل الابتكار في مشاريعها الصغيرة والمتوسطة، والبحث على انتاج منتجات وخدمات جديدة وتوفير الية للبحث عن الموظفين الموهوبين لزيادة الحصص السوقية وزيادة حجم المبيعات وتعزيز القدرة على الابداع والابتكار
6. توصي الدراسة الباحثين بالتوسع في دراسة استراتيجيات الاستدامة للمشاريع وتعزيز تطبيقها والتي تلاقى اهتماما عالميا في الوقت الحالي والتوسع في الدراسة والتحليل من حيث القطاع والتغيرات ومتابعة الادبيات العالمية من حيث أي تغيير في المتغيرات او العوامل الوسيطة او المعدلة

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بوعيسي، رياض. " دور استراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية ". *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، مركز رفاة للدراسات والأبحاث مج5. ع3 (2018): 282 - 287 .
- توفيق، خذري. " الميزة التنافسية بين التمتع السوقي والمقاربة بالكفاءات ". *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة مج11. ملحق (2018): 401 - 410 .
- عبداللوش، محمد، وفريد كورتل. " أثر جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ". *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا*، جامعة حسية بن بو علي - مخبر العولمة واقتصاديات ع18 (2018): 225 - 242 .
- عبدالمجد، رجاء احمد محمد، و محمد أدهم علي. " دور التمويل المصرفي على الميزة التنافسية في القطاع الصناعي: دراسة حالة مصنع سعيد للمواد الغذائية في الفترة 1980 - 2018 م " رسالة ماجستير. جامعة أم درمان الاسلامية، 2018.
- عطية، خالد عبدالفتاح توفيق، مروان محمد أبو عرابي، و مرزوق عايد القعيد. " أثر إدارة خبرة الزبون على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في فلسطين " رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2018.

### ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85- 104.
- Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy & Management*, 11, 2-17.
- Chatzoudes, D., Chatzoglou, P., & Vraimaki, E. (2015). The central role of knowledge management in business operations: Developing a new conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 21, 1117-1139. doi:
- Chaudhary, S., & Chaudhari, S. (2015). Relationship between psychological capital, job satisfaction and turnover intention of bank employees. *Indian Journal of Health & Wellbeing*, 6, 816-819. Retrieved from <http://www.iahrw>
- Cox, J. H. (2016). Smart training and development: A learner-guided approach. *Performance Improvement*, 55(5), 6-9. doi:10.1002/pfi.21586

- Dalwon, K., & Sihyun, K. (2017). Conceptual model development of sustainability practices: The case of port operations for collaboration and governance. *Sustainability*, 9, 2333-2339.
- Freeman, D., & Siegfried, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth. *Journal of Leadership Studies*, 8, 35-39.
- Freeman, J. J., Kowitz, J., Simonsen, B., Yan, W., Dooley, K., Gordon, L., & Maddock, E. (2018). A high school replication of targeted professional development for classroom management. *Remedial & Special Education*, 39, 144-157.
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44-56.
- Hajilou, M., Mirehei, M., Amirian, S., & Pilehvar, M. (2018). Financial sustainability of municipalities and local governments in small-sized cities; A case of shabestar municipality. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 16(1), 77-106. doi:10.4335/16.1.77-106
- Hale, A. E., Shelton, C. C., Richter, J., & Archambault, L. M. (2017). Integrating geoscience and sustainability: Examining socio-techno-ecological relationships within content designed to prepare teachers. *Journal of Geoscience Education*,
- Han, M., & McKelvey, B. (2016). How to grow successful social entrepreneurship firms? Key ideas from complexity theory. *Journal of Enterprising Culture*, 24, 243-280.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30, 399-414.
- Kremen, Vm, & Ohol, Do. (2017). Financial sector stability: Essence and assessment. *Problems of Economy*, 4, 363-368. Retrieved from [www.doaj.org/](http://www.doaj.org/)
- Mania-Singer, J. (2017). A systems theory approach to the district central office's role inschool-level improvement. *Administrative Issues Journal: Education, Practice & Research*, 7(1), 70-83. doi:10.5929/2017.7.1.6
- Mardiana Yusuf, R. (2018). The effect of employee ability, hospital's ethic and leadership on job satisfaction through employee commitment. *Journal of Management Development*, 37(1), 40-52. doi:10.1108/JMD-12-2016-0311
- Moore, S. M., Komton, V., Adegbite-Adeniyi, C., Dolansky, M. A., Hardin, H. K., & Borawski, E. A. (2018). Development of the systems thinking scale for adolescent Behavior change. *Western Journal of Nursing Research*, 40, 375-387. doi:10.1177/0193945917697219
- Muja, N., Appelbaum, S. H., Walker, T., Ramadan, S., & Sodeyi, T. (2014). Sustainability and organizational transformation: Putting the cart

- before the horse? *Industrial and Commercial Training*, 46, 249-256. doi:10.1108/ICT-02-2013-0007
- Ogbari, M. E., Ibidunni, A. S., Ogunnaike, O. O., Olokundun, M. A., & Amaihian, A. B. (2018). A comparative analysis of small business strategic orientation: Implications for performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 17, 1-15. Retrieved from <https://www.abacademies.org/>
- Panta, N. D. (2017). Arguments in favor of moving to a sustainable business model in the apiary industry. *Studies in Business & Economics*, 12, 159-170.
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2016). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organizational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149, 267-284.
- Rezaee, Z., & Homyoun, S. (2014). Integrating sustainability education in to business curriculum: An analysis of existing syllabi. *Journal of Business and Economics*, 5, 1877-1891. doi:10.15341/jbe(2155-7950)/10.05.2014/014
- Rusaw, A. C., & Fisher, V. D. (2017). Promoting training and professional development in government: The origins and early contributions of spod. *Public Administration Quarterly*, 41, 216-232. Retrieved from <http://www.spaef.com>
- Sadler, T. D., Gibson, S., & Reysen, S. (2017). The effect of a leadership training program on consideration of future consequences. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 35
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy.
- Vlachos, I. P. (2016). Reverse logistics capabilities and firm performance: the mediating role of business strategy. *International Journal of Logistics-Research*
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

## أثر الإفصاح المحاسبي على رأس المال البشري عبيد بكري سرالخاتم - Abeer Bakri Siralkhatim

### السعودية

#### شكر وتقدير

تتقدم الباحثة بالشكر والتقدير الى جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، ممثلة في عمادة البحث العلمي لدعمها هذا البحث.

#### مستخلص البحث

تناول البحث أثر الإفصاح المحاسبي على رأس المال البشري، ويهدف هذا البحث الى توضيح أهمية الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري حتى يمكن إتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط واستخدام ورقابة الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة بالفعالية والكفاية المطلوبة.

#### أهم النتائج :

- 1/ الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يؤدي الى زيادة حجم المركز المالي للمنشأة .
- 2/ الإفصاح المحاسبي يساعد الإدارة في توفير المعلومات عن تكلفة إحلال وابدال الأفراد لتتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
- 3/ التوعية بضرورة الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يقودنا الى الإرتقاء في مجال استخدام الموارد البشرية .
- 4/ رأس المال البشري مورداً رئيسياً من الموارد المتاحة وبالتالي لا بد من الإفصاح عنه ضمن القوائم المالية وإعتبار الإستثمار فيها أصلاً من أصول المنشأة .

#### أهم التوصيات :

- 1/ الإهتمام بنشر الوعي لدى المنشآت المالية عن الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري .
- 2/ إنشاء إدارة للمحاسبة عن الموارد البشرية في كل منشأة .
- 3/ حث المنشآت المالية على إعداد ونشر بيانات مالية مستقبلية على درجة عالية من الإفصاح والشفافية .

الكلمات المفتاحية: الإفصاح المحاسبي - رأس المال البشري

## Abstract

The research takes the impact of the accounting disclosure for the human resource, this research aims to illustrate the importance of accounting disclosure on the human capital to enable to take decisions regarding the planning and uses and supervision of the human resource which is lead to achieve the goals of the establishment in the required efficiency and effectiveness.

### The important results:

1. The accounting disclosure of the human resource lead to increasing the size of financial position of the institution.
2. The accounting disclosure is help the administration to provide the information for the cost of restoring and replacing individuals to be able to determine the future needs of human resources.
3. Awareness of the need to the accounting disclose of human capital leads to raise the use of human resources.
4. The human capital is a major supplier of the available resources, and therefore is need to be disclosed within the financial statements and consider the investment as a one of the assets of the institution.

### The important recommendations:

1. Interest in spreading awareness amongst the financial institutions to disclose the accounting of human capital.
2. To create an accounting administration for the human resource in each institution.
3. Urge the financial institutions to prepare and spread future financial statements on a high degree of transparency and disclosure.

**Keywords :** Accounting Disclosurs- Capital Human



## مقدمة :

رأس المال البشري أصبح العنصر الأهم في نجاح المنظمات بصفة عامة ويتمثل رأس المال البشري في المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار. وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل للإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري

## مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في هل يعتبر رأس المال البشري أصلاً من أصول المنشأة وهل يتم الإفصاح المحاسبي عنه في القوائم المالية من قبل المحاسبين ؟ وهل هناك أثر للإفصاح عن رأس المال البشري في القوائم المالية ؟

وتتمثل في أنه لا يمكن شراء أو بيع أو التصرف برأس المال البشري ولكن ليس من الضروري ان يكون الاصل قابلاً للتداول او التصرف به .

## أهمية الدراسة :

تنبع أهمية البحث في أن رأس المال البشري يعتبر أهم عناصر النظام الاقتصادي، فألعنصر البشري هو العقل المفكر والمدبر لكافة أعمال المنشآت .

## أهداف البحث :

إن هدف المحاسبة بشكل عام هو تقديم البيانات والمعلومات الصحيحة والموثوقة في الوقت المناسب لمختلف المستفيدين منها، أما أهداف محاسبة الموارد البشرية بشكل خاص فهو مساعدة الإدارة والأطراف الخارجية في الإفصاح المحاسبي عن رأس المال البشري حتى يمكن إتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط واستخدام ورقابة الموارد البشرية الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة بالفعالية والكفاية المطلوبة.

## فرضية الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري وتطور رأس المال البشري .

### منهج البحث :

1 - المنهج الاستنباطي : الذي يعتمد على التفكير المنطقي وقد اعتمد عليه الباحث في تحديد أبعاد مشكلة البحث وصياغة فرضية البحث .

2 - المنهج التاريخي: وقد اعتمد عليه الباحث في عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة.

3 - المنهج الاستقرائي وقد اعتمد عليه الباحث في إثبات مدى صحة فروض البحث. أما أسلوب جمع البيانات فيتم :

1/ عن طريق جمع المعلومات من المصادر الثانوية من مراجع ومجلات ومصادر

2/ بصورة مباشرة عن طريق الإستبانة .

الدراسات السابقة :

1-دراسة د. مجدى المليجي :

تناولت هذه الدراسة محددات الإفصاح المحاسبي على رأس المال الفكري واثره على الاداء المالي، وتمثلت أهمية الدراسة في توفيرها لمعلومات مفيدة للاطراف المهتمة بالإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من خلال تحليلها بشكل متكامل للمحددات المؤثرة على الإفصاح .

وتوصلت الدراسة الى انخفاض مستوى الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري في الشركات المسجلة خلال فترة الدراسة ، وأوصت الدراسة بأهمية زيادة وعي الشركات المصرية بالإفصاح عن عناصر رأس المال الفكري وضرورة تبنيها لممارسات الحوكمة الجيدة، لما لها من دور إيجابي في تحسين مستوى الإفصاح عنها .

2-دراسة الشلاحي (2012)

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الإفصاح عن العناصر المتعلقة برأس المال السري في الشركات الصناعية المساهمة في دولة الكويت وظهرت نتائج الدراسة ان الشركات الصناعية المساهمة في الكويت لا تقوم بالإفصاح العناصر المتعلقة بالموارد البشرية وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافته الإفصاح الاختياري وربطها بالمنافع الاقتصادية التي يمكن ان تجنيها الشركات لقاء ذلك مثل زيادة الربح .

### 3- دراسة أ.م.د. نائر -م.م. سناء (2007م)

تناولت الدراسة الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية من خلال ملاحظة تغير نظرة الوحدة الاقتصادية الى الموارد البشرية من النظرة التقليدية المستندة الى كون هذه الموارد عامل من عوامل الانتاج اللازمة لإنجاز الانشطة المؤدية الى إنتاج المنتجات مقابل تعويض مادي يتجسد في صورة اجور ، والتحول الى النظرة المعاصرة التي تعد الموارد البشرية أهم وأثمن إستثمارات الوحدة والمصدر الحقيقي لإستمرارها ونموها وتحقيق الميزة التنافسية لها .

### 4- دراسة رشا (2002م) :

تناولت الدراسة المحاسبة عن الموارد البشرية باعتبارها أداة إدارية يمكن الإعتماد عليها للحصول على معلومات هامة من أجل تحسين آلية إتخاذ القرارات المختلفة ( الاستثمارية ، الائتمانية ، الضريبية ، الانتاجية ، العمالة .... ) والتي تخدم فئات مختلفة ولاغراض مختلفة ، مما يؤدي الى تطوير أساليب الإدارة بما ينسجم مع حاجات التطور ، ومن ثم الى تطوير الفكر الاجتماعي للبشر من خلال إعتبارهم عناصر تنظيمية عالية القيمة الاقتصادية ، ولما كانت القوائم المالية لا تتضمن معلومات رقمية عن الاستثمار في الموارد البشرية فقد هدف البحث الى إثبات إعتبار إستثمار المورد البشري كمورد إقتصادي وبيان أثره في القوائم المالية وأهميته في تحقيق غايات إستراتيجية .

### 5- دراسة أ.د. ناصر دادي عدون - د. معراج هوري

تناولت هذه الدراسة الإفصاح في التقارير المالية، من حيث أنه عرض للمعلومات المهمة للمستثمرين وغيرهم من المستفيدين بطريقة تسمح بالتنبؤ بمقدرة المشروع على تحقيق أرباح في المستقبل وقدرته على سداد التزاماته. وتهدف الدراسة إلى :

1. الوقوف على مدى توفر الإفصاح في التقارير المالية من وجهة نظر المستفيدين

منها؛

الإطار النظري: رأس المال البشري

مقدمة :

إن حسن إستخدام ثروة أى دولة يعتمد على قدرتها على تنمية مقدرات أهلها وحسن إستغلالها، ذلك ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي في واقع الامر نتيجة

للجهد الانساني ، فإكتشاف المواد الطبيعية ، والإستفادة منها وتحريك رأس المال وتشغيل التكنولوجيا الحديثة ، وإنتاج السلع وتقديم الخدمات كلها تحتاج الى الجهد الإنساني الماهر (بروفيسور/ أحمد إبراهيم أبو سن-2014م)

تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر بل أهم عنصر لنجاح الأعمال على إختلاف أشكالها ، وتتمثل الأهمية في أن الموارد البشرية تشكل القوى العاملة التي يوكل إليها القيام بالوظائف والمهام التي تتحقق من خلالها أهداف المنشأة .

إن الموارد البشرية تعني الإهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية . يقصد بإدارة الموارد البشرية ( النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة ) . ( د.مصطفى محمود أبوبكر -2003م/2004م-ص(56) .

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة وذلك لأهميتها في أى منشأة تسعى للنجاح ، الموارد البشرية أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية ، بيئة المنظمة ، والتغيرات البيئية الخارجية .

ولكن على الرغم من ذلك لم تحظى المحاسبة عن الموارد البشرية بالاهتمام والبحث الكافي علي الرغم من أن العنصر البشري يعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمات لذا فإن تطوير الموارد البشرية يعتبر من اولويات العمل المحاسبي باعتبارها من أهم عوامل التنمية . ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم وأكبر الاستثمارات التي تؤثر في اداء المنظمات فلا بد من توفير معينات لتطوير هذه الموارد وضرورة اعتبار الانفاق على تنمية الموارد البشرية استثمار يستلزم وضع إطار محاسبي له .

ونسبة للتطور التكنولوجي الذي اصبح يسيّر حركة العمل ككل أصبح لا بد من مواكبة التغييرات التي تحدث من فترة لأخرى وذلك عن طريق الإفصاح المحاسبي للموارد البشرية .

وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية ، فإن ذلك غالباً لا يحدث ، وفي الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيراً ما يكونون أهدافاً لجهود تقليل حجم العاملين ، وهنالك العديد من المواقف

التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم المدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة .

### الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري:

تدور الفكرة الأساسية لحاسبة الموارد البشرية حول أن الإنفاق على الموارد البشرية وتكوينها يعد إنفاقاً استثمارياً، يبرر هذا الاتجاه بكون المورد البشري ومهاراته ومعارفه وقدراته ورغبته من العوامل المهمة، لا بل أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمة على المدى القصير وتعزز قدرتها على البقاء والاستمرار على المدى الطويل .

تعرف لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية التابعة لجمع المحاسبة الأمريكي محاسبة الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات الى الاطراف المستفيدة منها" ، ( أ.د خالد عبدالرحيم الهيتي ص310،309) .

وتستند محاسبة الموارد البشرية على عدة إفتراضات منها ان للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة في المنظمة ، تتمثل القيمة المباشرة بالجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الاعمال الموكلة اليها مباشرة ، بينما تتمثل القيمة الاقتصادية غير المباشرة بحسن إستخدامها لعناصر الانتاج الاخرى ك رأس المال والمواد الاولية والارض والطاقة ( الغبان، ثائر محمود صبري) .

يرى الباحث ان محاسبة الموارد البشرية توفر المعلومات الكمية التي تساعد المنظمة على معرفة التكلفة الحقيقية والمنافع التي ستعود عليها من مواردها البشرية ، مما يساعدها على إتخاذ القرارات الخاصة بهم في التخطيط لعمل المنشأة والسعي نحو تحقيق هدف المنشأة .

يعتبر الإفصاح المحاسبي روح أي سوق مالية وأساس نجاحه ، فالإفصاح المحاسبي يحقق في حال توفره جواً من الثقة بين المتعاملين من خلال قيام الجهات المعنية بمراقبة ميزانيات الشركات المتعاملة في السوق والإشراف على وسائل الإعلام المختلفة التي تشكلها هذه الشركات ، والتدخل لإزالة الغش ومنع إعطاء معلومات غير صحيحة للمساهمين ) ( الإمام ، 1979م ) .

يعرف مفهوم الإفصاح المحاسبي بأنه "يرتكز على ضرورة إظهار القوائم المالية للمعلومات الرئيسية ذات الأهمية النسبية بصورة صحيحة ودقيقة بحيث تخدم جميع المستفيدين منها" ( خالد أمين عبد الله ، 1995 م ) .

كما عُرِف الإفصاح المحاسبي على أنه: تقديم للمعلومات والبيانات إلى المستخدمين بشكل ومضمون صحيح وملائم لمساعدتهم على اتخاذ القرارات، لذلك فهو يشمل المستخدمين الداخليين والمستخدمين الخارجيين بأن واحد ( حلوة ، 1990، ص( 212 ) ) .

وقد عُرِف الإفصاح أيضاً على أنه ( الكشف عن المعلومات التي تهم المستثمرين وتضمنها البيانات المالية اللازمة والضرورية لإعطاء مستخدمي هذه التقارير صورة واضحة وصحيحة عن تلك الوحدة الاقتصادية وعن فعاليتها ونشاطاتها ( الدكتور/ إبراهيم جابر السيد، ص(29) ) .

واعترافاً بأهمية الإفصاح المحاسبي في صنع قرار الاستثمار في سوق الأوراق المالية فقد اهتمت المعاهد والجمعيات العلمية بمعايير الإفصاح والتأكد على كمية ونوعية المعلومات التي لا بد من توافرها ، فقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) في نشرته رقم (1) أهداف التقارير المالية كالتالي [FASB,1995] :

(<http://www.almrsal.com/post/126378>)

- تقديم معلومات للمستثمرين الحاليين والمرقبين وكذلك الدائنين ومستخدمي البيانات في تحديد وتوقيت درجة عدم التأكد للتدفقات النقدية المتوقعة من التوزيعات أو الفوائد، والتدفقات الناتجة عن بيع أو استيراد أو استحقاق الاستثمارات المالية والقروض، وهذه التدفقات المتوقعة تتأثر بقدرة المنشأة على خلق نقدية كافية لمواجهة الالتزامات في التوزيعات والفوائد وأقساط القروض وسدادها عند استحقاقها كما تتأثر أيضاً بتوقعات المستثمرين والدائنين بالمقدرة الكسبية للمنشأة مما ينعكس على أسعار الأسهم .

- تقديم معلومات عن الأداء المالي للمنشأة، ورغم أن قرارات الاستثمار والتمويل تعكس توقعات المستثمرين بالأداء المستقبلي للمنشأة، إلا أن هذه التوقعات تبنى في الغالب على تقييم الأداء السابق .

هذا بالإضافة إلى أن نظام التقارير الجيد سوف يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال بالنسبة للمنشأة وذلك نتيجة انخفاض درجة عدم التأكد لدى المستثمرين حول

أحوالها المالية أي أنه عن طريق اتباع سياسة محاسبية سليمة وبالتالي العناية بنظام التقارير المالية يمكن تخفيض درجة المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال المستثمر لدى المنشأة وبالتالي تخفيض المعدل الذي يمكن أن يقبله المستثمرون كعائد على استثماراتهم أضف إلى ذلك أن التنافس حول مصادر التمويل في سوق رأس المال سوف يمثل ضغطاً على كافة المنشآت لاتباع سياسات محاسبية ملائمة وتوفير نظام تقارير وافٍ حتى في حالة عدم كفاية الأداء ذلك لأن عدم الإفصاح في مثل هذه الحالات سوف يفسر من قبل المتعاملين على أنه تغطية للمشاكل التي تتعرض لها المنشأة الأمر الذي يعجل بفشلها وقد يؤدي إلى خروجها من سوق الصناعة الذي تعمل فيه.

وحتى بالنسبة للشركات غير الناجحة فعلاً فإنه يهملها الإفصاح عن حقيقة الأوضاع التي تمر بها وعن الجهود والتدابير التي اتخذت والتي سوف تتخذ لتجنب هذه الأوضاع والافتقدت المنشأة الثقة نهائياً وبالتالي إفساد المحاولات التي تبذلها للخروج من الأزمة التي تمر بها.

يرى الباحث ان الإفصاح المحاسبي للمعلومات المحاسبية المتعلقة برأس المال البشري يقودنا إلى توصيل المعلومات إلى المستفيدين منها بطريقة مبسطة وواضحة توضح حقيقة الوضع المالي للمنشأة دون تضليل وبالصورة التي تسمح بالاعتماد على تلك المعلومات في اتخاذ القرارات الرشيدة.

#### الدراسة الميدانية :

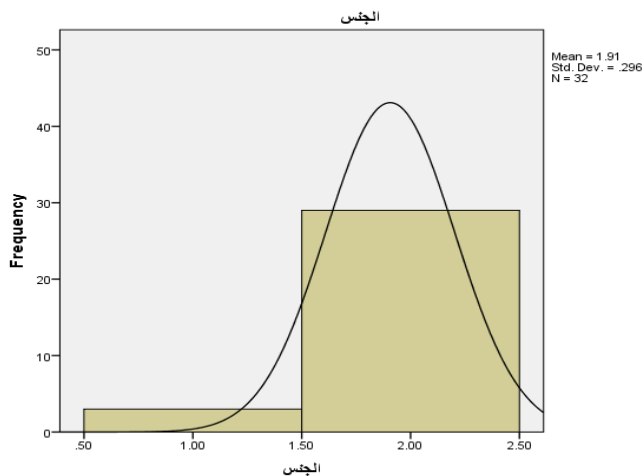
إن معرفة مدى كون إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة صحيحة ومستندة إلى أسس علمية وقابلة لإجراء التحليل عليها يتطلب الامر معرفة بعض خصائص أفراد عينة الدراسة ، وتم توزيع عدد (50) إستبانة إلكترونية على الموظفين والاكاديميين في كلية المجتمع - جامعة الملك خالد تم الإجابة على عدد (32) إستبانة منها .

1/ جدول رقم (1)

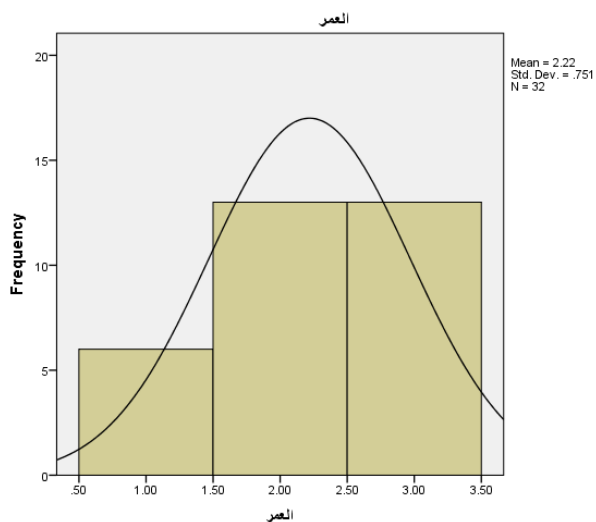
النوع	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المحققة	النسبة التراكمية	الجنس
ذكر	3	9.4	9.4	9.4	
أنثي	29	90.6	100.0	100.0	
الاجمالي	32	100.0			

**عينة الدراسة :**

فيما يلي وصف لخصائص ( البيانات الأولية ) لأفراد عينة الدراسة من المبحوثين :

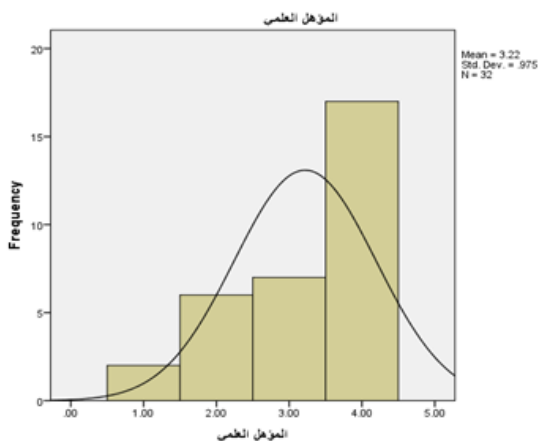


2/ العمر :-



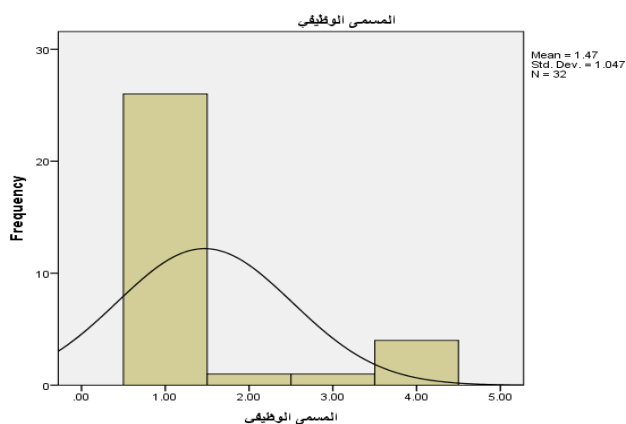
## 3/ المؤهل العلمي

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المحققة	النسبة التراكمية
دبلوم	2	6.3	6.3	6.3
بكالوريوس	6	18.8	18.8	25.0
ماجستير	7	21.9	21.9	46.9
دكتوراة	17	53.1	53.1	100.0
Total	32	100.0	100.0	



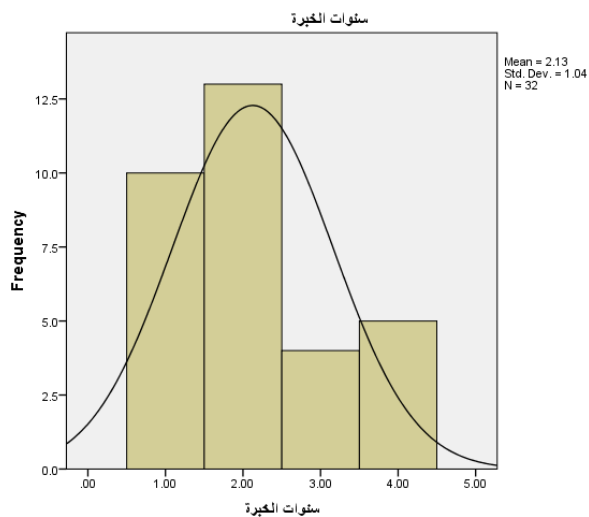
## 4/ المسمى الوظيفي :

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المحققة	النسبة التراكمية
مدير مالي	26	81.3	81.3	81.3
محاسب	1	3.1	3.1	84.4
مدير شؤون عاملين	1	3.1	3.1	87.5
أكاديمي	4	12.5	12.5	100.0
الاجمالي	32	100.0	100.0	



## 5/ سنوات الخبرة :

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المحققة	النسبة التراكمية
من 5 سنوات فأقل	10	31.3	31.3	31.3
6 سنوات - 10 سنوات	13	40.6	40.6	71.9
11 سنة - 15 سنة	4	12.5	12.5	84.4
أكثر من 15 سنة	5	15.6	15.6	100.0
الاجمالي	32	100.0	100.0	



إجمالي التحليل الإحصائي

أسئلة الفرضية	مقياس الحجم	مستوى التباين	معامل الارتباط	معامل كرونباخ الفا
1/الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يؤدي الى زيادة حجم المركز المالي للمنشأة .	59.6875	138.415	.285	.337
2/الإفصاح المحاسبي يساعد الادارة في توفير المعلومات عن تكلفة إحلال وإيدال الأفراد لتتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .	59.4375	139.931	.267	.344
3/ يجب تحديث المعايير المستخدمة في الإفصاح المحاسبي .	59.5313	142.902	.046	.359
4/ التوعية بضرورة الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يقودنا الى الإرتقاء في مجال استخدام الموارد البشرية	59.5938	138.314	.457	.334
5/ رأس المال البشري مورداً رئيسياً من الموارد المتاحة وبالتالي لابد من الإفصاح عنه ضمن القوائم المالية واعتبار الاستثمار فيها اصلا من أصول المنشأة .	59.5938	143.926	-.028	.363
6/ تساعد الموارد البشرية الادارة بمستوياتها المختلفة والاطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط .	59.4688	140.709	.238	.347
7/ تعتبر تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية نفقات رأسمالية ويتم تضمينها في الميزانية العمومية وإهلاكها .	59.5625	140.190	.159	.347
8/ تقييم الموارد البشرية يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .	59.5625	139.028	.278	.340
9/ توجد معايير محاسبية تنظم عملية الإفصاح المحاسبية لرأس المال البشري في القوائم المالية .	60.7188	134.660	.213	.329
10/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم مجرد عوامل مساعدة في العمل إلى أنهم أصول بشرية في المنشأة .	59.6250	140.113	.306	.344
11/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في إيجاد قيمة مادية للعنصر البشري	59.7188	136.725	.344	.329
12/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري الإدارة على توفير المعلومات للقوى العاملة ، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن تطويرهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنشأة	59.6250	139.532	.185	.344
13/ تقييم الموارد البشرية يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .	59.8125	136.480	.171	.337
14/ تعتبر الموارد البشرية من الاصول صعبة التقييم مما يصعب قياسها .	60.5625	132.577	.360	.312
15/ التخطيط القيادي الفعال لادارة يؤثر على القيمة المادية للموارد البشرية .	59.0625	21.996	.416	.592

تحليل العينة الإحصائية

أسئلة الفرضية	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الثقة
1/ الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يؤدي الى زيادة حجم المركز المالي للمنشأة	32	4.2813	.72887	.12885
2/ الإفصاح المحاسبي يساعد الادارة في توفير المعلومات عن تكلفة إجلال وإيدال الأفراد لتتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .	32	4.5313	.56707	.10025
3/ يجب تحديث المعايير المستخدمة في الإفصاح المحاسبي .	32	4.4375	.56440	.09977
4/ التوعية بضرورة الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يقودنا الى الإرتقاء في مجال إستخدام الموارد البشرية	32	4.3750	.49187	.08695
5/ رأس المال البشري مورداً رئيسياً من الموارد المتاحة وبالتالي لابد من الإفصاح عنه ضمن القوائم المالية واعتبار الاستثمار فيها اصلا من أصول المنشأة .	32	4.3750	.49187	.08695
6/ تساعد الموارد البشرية الادارة بمستوياتها المختلفة والاطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط .	32	4.5000	.50800	.08980
7/ تعتبر تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية نفقات رأسمالية ويتم تضمينها في الميزانية العمومية وإهلاكها .	32	4.4063	.79755	.14099
8/ تقييم الموارد البشرية يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .	32	4.4063	.66524	.11760
9/ توجد معايير محاسبية تنظم عملية الإفصاح المحاسبية لرأس المال البشري في لقوائم المالية .	32	3.2500	1.43684	.25400
10/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم مجرد عوامل مساعدة في العمل إلى أنهم أصول بشرية في المنشأة .	32	4.3438	.48256	.08531
11/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في إيجاد قيمة مادية للعنصر البشري	32	4.2500	.80322	.14199
12/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري على توفير المعلومات للقوى العاملة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن تطويرهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنشأة	32	4.3438	.82733	.14625
13/ تقييم الموارد البشرية يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .	32	4.1563	1.37041	.24226
14/ تعتبر الموارد البشرية من الأصول صعبة التقييم مما يصعب قياسها .	32	3.4063	1.18755	.20993
15/ التخطيط القيادي الفعال للادارة يؤثر على القيمة المادية للموارد البشرية .	32	4.9063	9.25746	1.63650

الإحصاء الوصفي

الانحراف المعياري	القياس	العدد	أسئلة الفرضية
.72887	4.2812	32	1/الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يؤدي الى زيادة حجم المركز المالي للمنشأة .
.56707	4.5313	32	2/الإفصاح المحاسبي يساعد الإدارة في توفير المعلومات عن تكلفة إجلال وإبدال الأفراد لتتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
.56440	4.4375	32	3/ يجب تحديث المعايير المستخدمة في الإفصاح المحاسبي .
.49187	4.3750	32	4/ التوعية بضرورة الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يقودنا الى الإرتقاء في مجال استخدام الموارد البشرية
.49187	4.3750	32	5/ رأس المال البشري مورداً رئيسياً من الموارد المتاحة وبالتالي لا بد من الإفصاح عنه ضمن القوائم المالية واعتبار الاستثمار فيها اصلاً من أصول لمنشأة .
.50800	4.5000	32	6/ تساعد الموارد البشرية الادارة بمستوياتها المختلفة والاطراف الخارجية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط .
.79755	4.4063	32	7/ تعتبر تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية نفقات رأسمالية ويتم تضمينها في الميزانية العمومية وإهلاكها .
.66524	4.4063	32	8/ تقييم الموارد البشرية يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .
1.43684	3.2500	32	9/ توجد معايير محاسبية تنظم عملية الإفصاح المحاسبية لرأس المال البشري في القوائم المالية .
.48256	4.3438	32	10/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم مجرد عوامل مساعدة في العمل إلى أنهم أصول بشرية في المنشأة .
.80322	4.2500	32	11/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في إيجاد قيمة مادية للعنصر البشري
.82733	4.3438	32	12/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري الإدارة على توفير المعلومات للقوى العاملة ، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن تطويرهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنشأة
1.37041	4.1563	32	13/ تقييم الموارد البشرية يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة للقيام بعملية التخطيط .
1.18755	3.4063	32	14/ تعتبر الموارد البشرية من الاصول صعبة التقييم مما يصعب قياسها .
9.25746	4.9063	32	15/ التخطيط القيادي الفعال للادارة يؤثر على القيمة المادية للموارد البشرية .
		32	المجموع

## النتائج

- 1/ الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يؤدي الى زيادة حجم المركز المالي للمنشأة .
- 2/ الإفصاح المحاسبي يساعد الادارة في توفير المعلومات عن تكلفة إحلال وإبدال الأفراد  
نتتمكن من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
- 3/ التنوعية بضرورة الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري يقودنا الى الإرتقاء في مجال  
إستخدام الموارد البشرية .
- 4/ رأس المال البشري مورداً رئيسياً من الموارد المتاحة وبالتالي لا بد من الإفصاح عنه ضمن  
القوائم المالية واعتبار الاستثمار فيها اصلاً من أصول المنشأة .
- 5/ تقييم الموارد البشرية يوفر المعلومات والبيانات اللازمة لتنفيذ معظم الخطوات اللازمة  
للقيام بعملية التخطيط .
- 6/ توجد معايير محاسبية تنظم عملية الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في القوائم  
المالية
- 7/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري في تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم  
مجرد عوامل مساعدة في العمل إلى أنهم أصول بشرية في المنشأة .
- 8/ يساعد الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري الإدارة على توفير المعلومات للقوى  
العاملة، واتخاذ القرارات الملائمة بشأن تطويرهم وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف  
المنشأة .

## التوصيات :

- 1/ الاهتمام بنشر الوعي لدى المنشآت المالية عن الإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري .
- 2/ ضرورة إستحداث المعايير المحاسبية التي تلزم المنشآت بالإفصاح عن رأس المال البشري
- 3/ ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بالمنشآت وقياسها وإبرازها للإدارة والمستخدمين .
- 4/ إنشاء إدارة للمحاسبة عن الموارد البشرية في كل منشأة .
- 5/ إخضاع الموارد البشرية للقياس المحاسبي والإفصاح عنها بالقوائم المالية .
- 6/ حث المنشآت المالية على إعداد ونشر بيانات مالية مستقبلية على درجة عالية من  
الإفصاح والشفافية .

### المراجع

- 1/أ.د.خالد عبدالرحيم الهيتي - إدارة الموارد البشرية - ص(310،309)- دار وائل للنشر - 2005م
- 2/الغبان، ثائر محمود صبري -محاسبة الموارد البشرية في جامعة بغداد- رسالة ماجستير-كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد 1988م-ص24 .
- 3/دكتور/ مصطفى محمود ابوبكر -الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الفصل الاول/ الثالث-2003م-2004م .
- 4/ خالد أمين عبد الله، " الإفصاح و دوره في تنشيط التداول في أسواق رأس المال العربية"، مجلة القانون العربي، العدد 92، تشرين أول 1995، ص.38
- 5/بروفيسور/ أحمد إبراهيم أبو سن-إدارة الموارد البشرية-ص(29)- شركة مطابع السودان للعملة المحدودة-2014م .
- 6/حلوة حنان، محمد رضوان- نظرية المحاسبة- منشورات جامعة حلب- ص(212)- 1990م .
- 7/الدكتور/ إبراهيم جابر السيد-الإفصاح المالي أثره وأهميته في نمو الاعمال التجارية داخل البلاد الاجنبية-ص(29)-الطبعة الاولى-2.14-1435هـ .

المواقع الإلكترونية :

/1 <http://www.almrsal.com/post/126378>



الدراسات السابقة :

- 1/ الإفصاح عن الإستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الإقتصادية العراقية - أ.م.د. نائر صبري الغبان / م.م. سناء أحمد ياسين -2007م
- 2/ محددات الإفصاح المحاسبي على رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي- د. مجدى مليجي عبدالحكيم المليجي- كلية التجارة- جامعة بنها- 2013 م .
- 3/ تحديد طبيعة الافصاح الاختياري عن الموارد البشرية في التقارير المالية الصادرة عن الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت- الشلاحي، بندر مرزوق،(2012).
- 4/ دور الإفصاح في التقارير المالية في ظل المعايير المحاسبية الدولية وأثره على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أ.د ناصر دادي عدون - د. معراج هواري - الجزائر
- 5/ القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية - د. رشا حمادة- كلية الاقتصاد- جامعة دمشق - 2002 م .

دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل

دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة

The role of the occupational health and safety system in securing  
Port Institution of Skikda: the work environment. Case study

أ. نوال صياد

PHD Student Nawel SAYAD

د. صبري مقيمح

Dr Sabri MEKIMAH

الجزائر

ملخص

اكتسب موضوع نظام الصحة والسلامة المهنية أهمية بالغة في السنوات الأخيرة نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وقد هدفت هذه الدراسة لتعالج هذا الموضوع، وذلك من خلال البحث في مفاهيم بيئة العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية وكذا مفاهيم نظام الصحة والسلامة المهنية، لمعرفة الدور الذي يلعبه نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد هدفت هذه الدراسة أيضا إلى تحديد دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل في المؤسسة المينائية لسكيكدة، من خلال دراسة ميدانية على هذه المؤسسة بحيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها.

وأظهرت نتيجة بحثنا وجود علاقة ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيكدة إذ أنه يلعب دور مهم وكبير في التقليل من الحوادث والأمراض المهنية في بيئة العمل والحفاظ على سلامة وصحة العاملين .

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، حوادث العمل، الأمراض المهنية، الصحة المهنية، السلامة المهنية، نظام الصحة والسلامة المهنية.

## Abstract

The topic of occupational health and work safety has taken a huge importance in last few years, as a result of human element interest, this study aimed to solve this issue, by adopting many concepts in work environment, work accident, occupational diseases, also occupational health and safety system concept, to define their role in securing the work environment, in addition to that describe the relationship between the study variables.

This study aimed also to identify the role of occupational health and safety system in securing the work environment on Skikda port, it was based on the result of a field study which has been prepared on Skikda port institution, a questionnaire was designed to collect the data information, then to verify the study hypotheses, an appropriate statistical methods has been used to analyze and explain the results.

The research results showed that there is a significant statistic relationship between occupational health and safety system, to secure the work environment in Skikda port institution, as it has a significant and important role in decreasing the work accident and occupational diseases on the work environment and keeping the workers safe and healthy.

**Key words** :work environment, work accidents, occupational diseases, occupational health, occupational safety, occupational health and safety system.

## مقدمة :

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في عالم تسوده التغيرات والتطورات السريعة وخاصة في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت العديد من المعايير الدولية الخاصة بمعايير الصحة والسلامة المهنية، حيث أصبح امتثال المؤسسات الاقتصادية لهذه المعايير الدولية أمرا ضروريا لمواكبة العولمة والمحافظة على مكانتها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية تسيير إدارتها من خلال المعايير المعمول والمعترف بها دوليا لمواجهة التحديات، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة المينائية سكيكدة، هذه الأخيرة التي تساهم بشكل كبير ومباشر في التبادل التجاري والنشاط الاقتصادي بين مختلف الدول باعتبارها بوابة مفتوحة على البحر حيث تعمل المؤسسة جاهدة إلى تطبيق جميع المعايير الدولية ومواكبة كل التطورات الحاصلة في العالم ككل.

لكن كل هذا التقدم والتطور لم يكن بدون مقابل حيث كانت تكلفته أكبر بكثير مما كان متوقع حيث أدى إلى ظهور العديد من المخاطر التي تهدد صحة وسلامة العامل في بيئة عمله، إذ أن تعدد واختلاف بيئات العمل يؤدي إلى ظهور العديد من المخاطر المهنية ينبغي على العامل معرفتها وتجنب الوقوع في مسبباتها وخاصة الحوادث والأمراض المهنية، ونظرا لأن العامل داخل المؤسسات يصعب تعويضه بعد فقدانه، فقد أولت المؤسسات من خلال إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا للاعتناء به، وذلك من خلال عدة إجراءات وتدابير اتخذتها للحد أو التقليل من الأخطار التي تواجهه في بيئة عمله، فكان نظام الصحة والسلامة المهنية وسيلة من الوسائل والتدابير التي اتخذتها هذه المؤسسات للحفاظ على صحة وسلامة العاملين في كافة المستويات الإدارية.

## أولا: إشكالية الدراسة

يمثل العامل المورد الحقيقي لأي مؤسسة نظرا لما يمتلكه هذا الأخير من قدرات ومهارات والتي تمثل العنصر المهم الذي يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة بكفاءة عالية وبأقل التكاليف، ولهذا كان لا بد على المؤسسة توجيه الاهتمام والرعاية الصحية والمهنية لهذا العامل بالدرجة الأولى باعتباره من أهم عناصر الإنتاج لجميع المؤسسات، وانطلاقا من ضرورة اهتمام المؤسسة بالعامل فإن توفير بيئة عمل آمنة من

الحوادث والأمراض المهنية له يجب أن يكون في مقدمة اهتمامها وكل هذا لا يتحقق إلا عن طريق توفير وتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية في بيئة العمل.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إجراءات نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة

المينائية سكيكدة؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

- ما دور الصحة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ما دور برنامج السلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- ما دور نظام الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة OHSAS18001 في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للصحة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنظام الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة OHSAS18001 في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية نظام الصحة والسلامة المهنية وذلك لمساهمته الكبيرة في حماية العامل الذي يعتبر من أهم الموارد في جميع المؤسسات من خلال

توفير بيئة عمل مناسبة وخالية من كل مسببات المخاطر الممكنة الحدوث في بيئة العمل، حيث يعد نظام الصحة والسلامة المهنية من أهم الأنظمة التي يجب تطبيقها وتوفير كل الوسائل المادية والبشرية لذلك في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسة المينائية بصفة خاصة.

#### خامسا: أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق جملة من الأهداف هي:

- معرفة دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكة.
- توضيح العلاقة بين نظام الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل.
- دراسة واقع ظاهرتي حوادث العمل والأمراض المهنية في المؤسسة المينائية سكيكة.
- إبراز أهمية تطبيق نظام الصحة والسلامة وفق مواصفة OHSAS18001 ودورها في الوقاية من حوادث العمل في المؤسسة المينائية سكيكة.
- محاولة الإلمام ببعض المفاهيم المتعلقة بنظام الصحة والسلامة المهنية، بيئة العمل، حوادث العمل والأمراض المهنية.

#### سادسا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة وتماشيا مع الموضوع وفي محاولة لتحقيق أهدافه، والوصول إلى النتائج المرجوة منه فإن ذلك لا يتم إلا من خلال السير وفق منهج واضح ومحدد، ومن هذا المنطلق تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، كما تم استخدام الاساليب الاحصائية في الدراسة التطبيقية لاختبار فرضيات الدراسة.

#### سابعا: الدراسات السابقة

1. دراسة ل: اميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، كلية التجارة، 2007.
- أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية وبين الالتزام بتطبيق وتطوير و توفير الأنظمة واللوائح والقوانين الخاصة

بالسلامة والصحة المهنية على صعيد المؤسسات الرقابية والصناعية كذلك فإن هناك علاقة بين مستوى التأهيل وبين فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية، أيضا توصلت نتائج إلي أن المنشآت الصناعية لا تهتم بعمل التقارير الخاصة بحوادث واصابات العمل ولا تقوم بإجراء عقوبات تأديبية على غير الملتزمين من المؤسسات الصناعية.

2. دراسة ل: على موسي حنان، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة: هنكل الجزائر مركب شلغوم العيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007.

توصلت الدراسة إلى أن ارتفاع حوادث العمل والأمراض المهنية يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وبالتالي انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المركب، كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين حوادث العمل والكفاءة الإنتاجية، أيضا فإن دوافع المؤسسة للاهتمام بالصحة والسلامة المهنية تمثل في دافعين هما: إنساني ومادي حيث يتمثل الدافع المادي في تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح أما الدافع الإنساني فيتمثل في الحفاظ على العنصر البشري وصحته وسلامته.

وقد جاءت دراستنا لتكون مكملة للدراسات السابقة حول موضوع نظام الصحة والسلامة المهنية، مع إضافة نقاط جديدة في هذه الدراسة، وذلك من خلال إضافة مواصفة OHSAS18001 لنظام الصحة والسلامة المهنية، و إبراز الدور الكبير الذي تلعبه هذه المواصفة في تأمين بيئة العمل من الحوادث والأمراض المهنية.

### ثامنا: خطة الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين أساسيين تتمثل في:  
 المحور الاول تم تناول فيه بيئة العمل ومكوناتها الهيكلية، وكذا نظام الصحة والسلامة المهنية (الأسس، المفاهيم والتطبيقات).  
 اما المحور الثاني فقد قمنا بتقييم نظام الصحة والسلامة المهنية وتحديد علاقته و اثره على بيئة العمل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

## المحور الاول: الاطار النظري لبيئة العمل و نظام الصحة و السلامة المهنية :

### 1. بيئة العمل ومكوناتها الهيكلية :

تعد بيئة العمل من أهم المقومات الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات في السوق التنافسي هذا الأخير الذي يتميز بالتغير والتطور السريع علي كافة الجوانب تكنولوجية كانت اجتماعية، اقتصادية، التشريعات والقوانين والمعايير حيث أن بيئة العمل تتمثل في أي طرف أو مكون لا يؤلف جزءا من المؤسسة، ولكنه يؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر<sup>1</sup>، هذه الأخيرة التي تنطوي على بيئة عمل داخلية وخارجية وجميعها تؤثر علي سير وعمل المؤسسة، إن سعي المؤسسة لتوفير بيئة عمل آمنة من كافة المخاطر المهنية ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهي الأمر، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر على كافة الأطراف ذات المصلحة داخل وخارج المؤسسة (البعد الاقتصادي، البعد الإنساني، البعد القانوني والنقابي)<sup>2</sup>، حيث أن اهتمام المؤسسة ببيئة وظروف العمل له أهمية وتأثير كبير على العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وهناك عدة عوامل مؤثرة تتمثل في (الإضاءة، التحكم في الضوضاء الآلات والتجهيزات، التحكم في درجة الحرارة، التحكم في الغبار والأتربة، مقاومة الحريق، حوادث العمل وساعات العمل)<sup>3</sup>، وهناك علاقة وارتباط وطيد بين بيئة العمل والمؤسسة من جهة والعاملين بها من جهة أخرى<sup>4</sup>.

وتعتبر حوادث العمل والأمراض المهنية من أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات نتيجة لما تخلفه هذه الحوادث من تكاليف وخسائر كبيرة على المؤسسة من جهة والإصابات والأخطار التي تصيب العامل من جهة أخرى.

وحتى تستطيع المؤسسة مواجهة كافة هذه المخاطر المهنية لا بد عليها من إتباع مجموعة من الاستراتيجيات ورفع مستوى وكفاءة المعدات والأدوات المستعملة في بيئة العمل وبالتالي ضمان استقرار العمالة وزيادة الأرباح وتحسين صورتها لدي الأطراف ذات المصلحة.

### 2. نظام الصحة والسلامة المهنية :

يحتل نظام الصحة والسلامة المهنية مكانة هامة في جميع المؤسسات حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تطبيقه ومتابعة تنفيذه بطريقة مثلى وفعالة ضد جميع المخاطر في بيئة العمل حيث انه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار

تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف والضياع".<sup>5</sup> وحتى يكون نظام الصحة والسلامة المهنية فعال لا بد أن يكون هناك: <sup>6</sup> التزام من طرف الإدارة والعاملين، تدريب للعاملين وتحليل لمواقع العمل ودراستها، حيث يسعى هذا الأخير إلى تقليل تكاليف العمل، توفير بيئة عمل صحية قليلة المخاطر وتوفير نظام العمل المناسب، التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض المهنية وتدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين،<sup>7</sup> ومما لاشك فيه بأن برنامج الصحة والسلامة المهنية يعتبر من أهم البرامج التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية استثنائية، مستهدفة من خلالها تأمين وتوفير البيئة الصحية والسلامة المهنية لجميع العاملين لديها والحفاظ عليهم من الآثار الناجمة عن المخاطر الناتجة عن العمل، وتقليل أثر الحوادث والأمراض المهنية من خلال إعداد البرامج الوقائية والعلاجية في مجالات الأنشطة، والتي تتمثل في: <sup>8</sup> برنامج السلامة المهنية، مساعدة العاملين وبرنامج الوقاية من الأمراض، إن مسؤولية تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية تقع على جميع العاملين بالمؤسسة في كافة المستويات الإدارية بغض النظر على النشاط الذي يمارسه.

ولعل من أهم أنظمة الصحة والسلامة المهنية الذي تم ظهوره منذ عدة سنوات مضت OHSAS18001 الذي يعتبر مواصفة عالمية متعلقة بمتطلبات نظام الصحة والسلامة المهنية والتي تمكن المؤسسة من معرفة والتحكم في جميع الأخطار ذات الصلة الناتجة عن عمليات التشغيل العادية والحالات الغير الطبيعية وتحسين أدائها"<sup>9</sup>، إذ أن تطبيق OHSAS18001 يساعد المؤسسة على تحقيق جملة من المنافع والفوائد فهو يعمل على تقليل أخطار الإصابات بالنسبة للعاملين، الوفورات المالية نتيجة قلة الحوادث، تحسين سمعة المؤسسة ويحسن من أداء العاملين في المؤسسة والسيطرة على مخاطر بيئة العمل من إضاءة، إنارة، رطوبة والغازات السامة...<sup>10</sup>، أيضا الامتثال للتشريعات القانونية، والحد من خطر العقوبات القانونية.<sup>11</sup>

وبالرغم من أهمية هذا النظام OHSAS18001 إلا أنه حدث له تغيرات وتجديد وتحول إلى ISO45001 الذي يختلف على OHSAS18001 في بعض النقاط مثلا في هذه المواصفة الجديدة سيكون هناك تركيز أكبر على إطار المؤسسة، حيث سيكون على المؤسسات أن تنظر إلى قضايا وموضوعات أبعد وأعمق من الصحة والسلامة الداخلية أو الخاصة بها، ومراعاة ما يتوقعه المجتمع منهم فيما يتعلق بقضايا الصحة والسلامة

المهنية، تقوم بعض المؤسسات التي تتبني OHSAS 18001 بتفويض مسؤوليات الصحة والسلامة المهنية لمدير السلامة فقط، بدلا من دمج النظام في عمليات المؤسسة، إذ ركزت ISO45001 على ضرورة إدماج جوانب الصحة والسلامة المهنية في نظام الإدارة العام للمؤسسة، مما يدفع الإدارة العليا أن يكون لها دور قيادة أقوى فيما يتعلق بنظام الصحة والسلامة المهنية...<sup>12</sup>، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فإن الهدف العام للمواصفة الجديدة ISO45001 لا يزال هو نفسه كما OHSAS 18001 وهو الحد من أي مخاطر غير مقبولة وضمان سلامة ورفاهية كل من يشارك في أنشطة المؤسسة.

المحور الثاني: تقييم نظام الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل في المؤسسة  
المينائية بسكيدة:

تم إسقاط دراستنا التطبيقية على احدي أهم المؤسسات الجزائرية وأكثرها تأثيرا علي النشاط الاقتصادي ألا وهي المؤسسة المينائية سكيدة، حيث تعد من أهم الموانئ الجزائرية باحتلالها موقعا استراتيجيا مهما وتساهم بشكل كبير في وزيادة العمليات التجارية البحرية مع كافة البلدان المطلة على البحر، وتسعي هذه المؤسسة لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة عملها وتوفير كافة متطلبات الصحة والسلامة لجميع العاملين بها في كافة المستويات الإدارية وذلك عن طريق السهر على تطبيق قواعد وقوانين OHSAS 18001 لما لهذا الأخير من دور كبير في تأمين بيئة العمل من كافة المخاطر المهنية المحتملة الحدوث.

ومن اجل معرفة دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيدة قمنا بتوزيع استبيان على العاملين بالمؤسسة يتضمن مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة بهدف تحليلها والخروج بنتائج.

#### 1. الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة :

أ.مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة المينائية لسكيدة بجميع مستوياتهم الإدارية، وقد قدر عددهم 1920 عامل في جميع المستويات الإدارية وجميع فروعها.

ب. عينة الدراسة: تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة 10% أي 192 فرد من جميع العاملين بالمؤسسة المينائية سكيدة لتحليلها بالتوزيع الطبيعي، إذ تم توزيع

الاستبيان على جميع أفراد العينة، وقد استرجع منها 150 استبيان وبعد تدقيقها بغرض التحليل تم استبعاد 34 منها بسبب عدم الإجابة الكاملة على الأسئلة التي تضمنها الاستبيان، وبهذا يكون العدد الخاضع للدراسة هو 116 استبيان أي بنسبة استرجاع 60.41% وهي نسبة استجابة مقبولة في التحليل الإحصائي للدراسة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة: بعد توزيع الاستمارات وفرزها تم اللجوء إلى برنامج SPSS<sub>v20</sub> لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط ألفا كرومباخ و معامل التحديد  $R^2$ .

### 3. صدق وثبات الأداة

1.3. صدق الأداة: يقصد بصدق الاستمارة مدى صلاحية عباراتها لقياس المحاور التي تم وضعها، وقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

2.3. ثبات الأداة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استبيان البحث من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرومباخ
الصحة المهنية	من 1 إلى 9	0.811
السلامة المهنية	من 10 إلى 19	0.668
OHSAS18001	من 20 إلى 28	0.619
بيئة العمل	من 29 إلى 51	0.728
الإجمالي	من 1 إلى 51	0.853

المصدر: من إعدادا لباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لجميع المحاور تجاوز 60%، حيث بلغ معامل الصحة المهنية 0.811 ومعامل السلامة المهنية 0.668 ومعامل

OHSAS180010.619 فيما كان معامل بيئة العمل 0.728 وأما المعامل الكلي لعبارات الاستبيان فقد بلغ 0.853 وهو أكبر من 0.500 وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنها الاستبيان .

#### 4. عرض نتائج الدراسة

##### 1.4. نظام الصحة والسلامة المهنية

1.1.4. الصحة المهنية: يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات الصحة المهنية في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عنصر الصحة المهنية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
01	3.29	1.31	2.39	06	0.01	متوسط
02	3.41	1.16	3.82	04	0.00	مرتفع
03	2.95	1.18	2.59	08	0.00	متوسط
04	3.62	1.12	6.03	02	0.00	مرتفع
05	3.26	1.02	2.80	07	0.00	متوسط
06	3.36	1.26	3.09	05	0.00	متوسط
07	3.55	1.16	5.09	03	0.00	مرتفع
08	3.64	0.99	6.97	01	0.00	مرتفع
09	3.29	1.03	3.04	06	0.00	متوسط
الصحة المهنية	3.37	0.72	5.64	-	0.00	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي للصحة المهنية هو 3.37 وانحراف معياري 0.72 و T المحسوبة 5.64 أكبر من T الجدولية 1.96 بمستوي معنوية 0.00 أقل من 0.05، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة المينائية تقوم بتوفير الصحة المهنية في بيئة عملها لكافة العاملين.

### 2.1.4. السلامة المهنية

الجدول رقم (03): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عنصر السلامة المهنية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
01	3.40	1.09	3.98	08	0.00	متوسط
02	3.75	1.09	7.47	02	0.00	مرتفع
03	3.71	1.17	6.54	03	0.00	مرتفع
04	3.85	0.98	9.37	01	0.00	مرتفع
05	3.75	0.89	9.04	02	0.00	مرتفع
06	3.43	1.05	4.47	07	0.00	مرتفع
07	3.75	1.13	7.22	02	0.00	مرتفع
08	3.62	0.95	7.09	04	0.00	مرتفع
09	3.61	0.87	7.55	05	0.00	مرتفع
10	3.48	0.85	6.04	06	0.00	مرتفع
السلامة المهنية	3.64	0.50	13.5	-	0.00	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بشكل عام المتوسط الحسابي للسلامة المهنية هو 3.64 وانحراف معياري 0.50 وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف العاملين بالمؤسسة، و T المحسوبة 13.5 أكبر من T الجدولية 1.96 بمستوي معنوية 0.00 أقل من 0.05، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يدل على المؤسسة تقوم بتوفير إجراءات السلامة المهنية في بيئة العمل لكافة العاملين.

### 3.1.4. نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001

الجدول رقم (04): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن OHSAS18001

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
01	3.56	0.71	8.59	09	0.00	مرتفع
02	3.58	0.87	7.21	08	0.00	مرتفع
03	3.80	0.71	12.11	05	0.00	مرتفع
04	3.62	0.78	8.48	07	0.00	مرتفع
05	3.66	0.83	8.57	06	0.00	مرتفع
06	4.09	0.72	16.33	04	0.00	مرتفع
07	4.25	0.69	19.38	03	0.00	مرتفع جدا
08	4.31	0.71	19.80	02	0.00	مرتفع جدا
09	4.47	0.63	24.85	01	0.00	مرتفع جدا
OHSAS18001	3.93	0.37	27.02	-	0.00	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي OHSAS18001 هو 3.93 وانحراف معياري 0.37 و T المحسوبة 27.02 أكبر من T الجدولية 1.96 بمستوي معنوية 0.00 أقل من 0.05، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بإجراء تطبيقات OHSAS18001 في بيئة العمل.

2.4. بيئة العمل

الجدول رقم(05): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن عنصر بيئة العمل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الرتبة	مستوى المعنوية	التقييم
01	2.97	0.83	2.77	18	0.01	متوسط
02	3.11	0.90	2.33	15	0.00	متوسط
03	3.73	0.96	8.19	04	0.00	مرتفع
04	2.50	1.48	-3.56	20	0.00	منخفض
05	3.78	0.88	9.57	03	0.00	مرتفع
06	3.30	1.31	2.47	13	0.01	متوسط
07	3.59	0.87	7.32	06	0.00	مرتفع
08	3.34	1.06	3.49	11	0.00	متوسط
09	3.86	0.91	10.17	01	0.00	مرتفع
10	3.81	1.19	7.40	02	0.00	مرتفع
11	3.31	1.00	3.43	12	0.00	متوسط
12	3.38	1.18	3.52	10	0.00	متوسط
13	3.60	1.10	5.89	05	0.00	مرتفع
14	3.31	1.08	3.16	12	0.00	متوسط
15	3.39	1.07	3.96	09	0.00	متوسط
16	3.23	0.80	3.11	16	0.00	متوسط
17	3.08	1.19	2.77	17	0.01	متوسط
18	3.30	0.91	3.54	13	0.00	متوسط
19	3.56	0.97	6.21	07	0.00	مرتفع
20	3.55	1.16	5.09	08	0.00	مرتفع
21	3.34	0.98	3.76	11	0.00	متوسط
22	3.25	1.05	2.55	14	0.01	متوسط
23	2.58	0.93	-4.77	19	0.00	منخفض
بيئة العمل	3.34	0.39	9.38	-	0.00	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بشكل عام المتوسط الحسابي لبيئة العمل هو 3.34 وانحراف معياري 0.39، و T المحسوبة 9.38 أكبر من T الجدولية 1.96 بمستوي معنوية 0.00 أقل من 0.05، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يدل على أنه المؤسسة تقوم بتوفير بيئة عمل آمنة لعمالها من كافة المخاطر المهنية.

5. علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون وقد تم توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): علاقة الارتباط بين نظام الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	بيئة العمل
		نظام الصحة والسلامة المهنية
0.010	0.239	الصحة المهنية
0,000	0.511	السلامة المهنية
0.029	0.203	OHSAS18001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## 6. اختبار الفرضيات

سيتم هنا اختبار الفرضيات الفرعية و الفرضية الرئيسية وذلك لتحديد دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

### 1.6. اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، لتحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في نظام الصحة والسلامة المهنية (الصحة المهنية، السلامة المهنية و OHSAS18001) على المتغير التابع والمتمثل في بيئة العمل. - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الصحة المهنية في تأمين

### بيئة العمل

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	T	A	F	مستوي الدلالة
الصحة المهنية	0.23	0.05	2.63	0.13	6.93	0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود دور للصحة المهنية في تأمين بيئة العمل إذ بلغ معامل الارتباط (0.23) وبلغت قيمة T (2.63) وقيمة A (0.13) عند مستوى معنوية 0.01 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.05) أي أن الصحة المهنية تفسر ما قيمته 5% من التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا الدور والتي بلغت قيمتها (6.93) عند مستوى معنوية 0.01، ويعني ذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للصحة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور السلامة المهنية في تأمين

بيئة العمل

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	T	A	F	مستوي الدلالة
السلامة المهنية	0.51	0.26	6.34	0.39	40.23	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح وجود دور للسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل حيث بلغ معامل الارتباط (0.51) وبلغت قيمة T (6.34) وقيمة A (0.39) عند مستوى معنوية 0.00 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.26) أي أن السلامة المهنية تفسر ما قيمته 26% من التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا الدور والتي بلغت قيمتها (40.23) عند مستوى معنوية 0.00، ويعني ذلك قبول فرضية الفرعية الثانية أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور OHSAS18001 في

تأمين بيئة العمل

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	T	A	F	مستوي الدلالة
OHSAS18001	0.20	0.04	2.20	0.21	4.87	0.02

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح وجود دور لنظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 في تأمين بيئة العمل حيث بلغ معامل الارتباط (0.20) وبلغت قيمة T (2.20) وقيمة A (0.21) عند مستوى معنوية 0.02 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.04) أي أن نظام الصحة والسلامة المهنية OHSAS18001 يفسر ما قيمته 4% من التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا الدور والتي بلغت قيمتها (4.87) عند مستوى معنوية 0.02، ويعني ذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة OHSAS18001 في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيدة، عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور نظام الصحة والسلامة

المهنية في تأمين بيئة العمل

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	F	مستوي المعنوية
دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل	0.51	0.26	13.68	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن هناك دور لنظام الصحة والسلامة المهنية على بيئة العمل عند مستوي معنوية 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.26) أي نظام الصحة والسلامة المهنية ككل تفسر ما قيمته 26% من التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، كما أن معامل الارتباط بلغ 0.51 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط بين نظام الصحة والسلامة المهنية وبيئة العمل، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمته (13.68) عند مستوي معنوية 0.00، ويعني ذلك قبول فرضية الدراسة أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لنظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيدة عند مستوى معنوية 0.05.

## الخاتمة

تعتبر المؤسسة المينائية كغيرها من المؤسسات التي تسعى للمحافظة على عاملها بحمايتهم من الحوادث والأمراض المهنية وذلك بوضع برامج وإجراءات لنظام الصحة والسلامة المهنية حتى يعمل في أمن وراحة في بيئة عمله، حيث توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنظام الصحة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، إذ أن نظام الصحة والسلامة المهنية يلعب دور مهم وفعال وكبير في التقليل من الحوادث والأمراض المهنية في بيئة العمل والحفاظ على صحة وسلامة العاملين وبالتالي المحافظة على استقرار العمالة وخفض التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين سمعة وصورة المؤسسة لدى الأطراف ذات المصلحة.

ومن بين أهم النتائج الأخرى التي توصلنا إليها في هذه الدراسة جاءت كما يلي:

- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للصحة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة حيث أن المؤسسة تقوم بدور كبير للمحافظة على صحة عمالها من أي أمراض محتملة الحدوث وتقوم بتوفير كافة معدات الوقاية الشخصية لحمايتهم.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيكدة حيث أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لسلامة عمالها من كافة الحوادث الممكنة الحدوث وذلك بتوفير مختلف معدات الوقاية الشخصية لحمايتهم وتدريبهم على استعمالها.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لنظام الصحة والسلامة المهنية وفق مواصفة OHSAS18001 في تأمين بيئة العمل بالمؤسسة المينائية لسكيكدة حيث أن مواصفة OHSAS18001 تعمل على تحسين صورة وسمعة المؤسسة وضمان البقاء والاستمرارية خاصة في ظل التطورات التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة وزيادة الاهتمام بالعاملين والسعي لتوفيره كافة عوامل الصحة والسلامة في بيئة العمل.

- يعتبر نظام الصحة والسلامة المهنية نوع من أنواع الأنظمة التي تساعد المؤسسات على خفض والتقليل من معدلات الحوادث والأمراض المهنية.
- يؤثر نظام الصحة والسلامة المهنية تأثيرا ايجابيا على الأداء الاقتصادي (زيادة الأرباح وخفض التكاليف) والاجتماعي ( المحافظة على صحة وسلامة العاملين) للمؤسسة.
- يهدف نظام الصحة والسلامة المهنية إلى غرس ثقافة السلامة والصحة في بيئة العمل لدى العمال والحد من المخاطر التي يواجهها مهما كانت مسبباته.
- تهتم المؤسسة المينائية سكيكدة بالعاملين وذلك عن طريق توفير مختلف معدات الوقاية الشخصية للحوادث والأمراض المهنية في كافة بيئات العمل المختلفة.
- توعية العامل وتنقيفه بأهمية نظام الصحة والسلامة المهنية له دور هام وكبير في حمايته من كافة المخاطر الممكنة الحدوث.
- الدورات التدريبية والحمولات التحسيسية والمليقيات في مجال الصحة والسلامة المهنية لها دور كبير في حماية العاملين في بيئة العمل.
- اعتماد المؤسسة على نظام الصحة والسلامة المهنية يحسن أداء وسمعة المؤسسة أمام المجتمع والأطراف ذات المصلحة.
- تقوم المؤسسة بالصيانة المستمرة والدورية للألات والمعدات تجنباً لوقوع أي مخاطر محتملة.
- توفر المؤسسة الخدمات الصحية اللازمة لجميع عمالها من فحوصات أولية و دورية كل سنة للعمال الذين ليس لهم أمراض مهنية، وكل ستة أشهر للعمال المرضى مهنيًا.
- أساليب التوعية الوقائية والإرشادية والتوجيهات تساهم في تجنب الإصابات بالحوادث والأمراض المهنية.

### الاقتراحات :

في ضوء ما تم ذكره يمكن أن نضع الاقتراحات التالية :

- ضرورة تكوين وتدريب العمال في المؤسسة المينائية من أجل تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية بصورة فعالة وناجحة.
- ضرورة تطبيق نظام عقوبات صارمة لكل من يخالف تعليمات وقواعد نظام الصحة والسلامة المهنية.
- تخصيص مكافآت تشجيعية للعاملين الملتزمين بتطبيق كافة لوائح نظام الصحة والسلامة المهنية.
- ضرورة توسيع مساحة المؤسسة المينائية وزيادة في مستوى الارتفاع على سطح البحر لتجنب المخاطر المهنية.
- ضرورة تكوين وتدريب العاملين بالمؤسسة في جميع المستويات الإدارية على المعدات الشخصية الجديدة قبل العمل عليها لتفادي الوقوع في الحوادث والأمراض المهنية.
- يجب على المؤسسة تكوين جهة مختصة بمتابعة والتكفل بالعاملين المصابين بالأمراض المهنية ماديا ومعنويا.
- الاهتمام بوضع العامل المناسب في المكان المناسب مما يقلل المخاطر ويحد من الحوادث والأمراض المهنية.
- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة بنظام الصحة والسلامة المهنية وإجراءاته على كافة المستويات الإدارية.

## الهوامش والمراجع

1. مقدم وهيبة، تقييم مدي استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية: على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013-2014، ص53.
2. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 01، 2005، صص 574-576.
3. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2014، 01، ص ص 281-284.
4. بوقال نسيم، اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011-2012، ص ص 30-36.
5. المرشد في الصحة والسلامة المهنية، المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، بتمويل من UNDP، فلسطين، (05 :12 -2017 -04-5) vu le <http://www.pccds.com>
6. Effective Workplace Safety and Health Management Systems OSHA Fact Sheet sur le site <http://www.osha.gov> (vu le 15-03 -2017 à 13 :05)
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2006، 02، ص ص 306-307.
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 2007، 01، ص ص 230-234.
9. Khalid Najjar، Karim Hazem، Occupational Health and Safety consultation software and Training Services OHSAS18001 Faiz Al Thiga Consulting Group Saudi Arabia sur le site <http://www.intelx.com> (vu le 13-02 -2017 à 20 :03)
10. رغيد إبراهيم إسماعيل، دراسة موقفية لإمكانية إقامة النظام المتكامل للبيئة والصحة والسلامة المهنية، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32، جامعة الموصل بغداد العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010، ص198.
11. Exceed Customer Expectations sur le site <http://www.SGS.com> (vu le 25-03 -2017 à 20:07)
12. Mohamed lashin differences between ISO45001 and OHSAS 18001 sur le site <http://www.sliershare.net> (vu le 06-04-2017 à 17:58 )

تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين القطاعين

العام والخاص

دراسة ميدانية مقارنة بين مؤسسة "كار" من القطاع العام ومؤسسة

"اليونس" من القطاع الخاص بولاية الجزائر –

The title of the article: Simplifying the work procedures in the Algerian economic institution between the public and private sectors

ترايكية يامنة traikia yamna

مسعودان نسمة.. messaoudene nesma

الجزائر

ملخص الدراسة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالوقوف على واقع تبسيط إجراءات العمل على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، بهدف التعرف على الفروق المفترضة في تطبيق هذا الأسلوب بين القطاعين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمقارن وعينة عشوائية طبقية مكونة من 360 عامل، وتم الاعتماد على استمارة وملاحظة لجمع البيانات الميدانية. وقد أسفرت النتائج النهائية للدراسة عن وجود فروق في مستوى تطبيق سياسة تبسيط إجراءات العمل بين المؤسستين العامة والخاصة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، تبسيط إجراءات العمل، القطاع العام، القطاع الخاص.

## Abstract

In this study we examined the differences in the application of the method of simplifying the work procedures at the public and private institutions under study.

We have found that there are differences in the application of this method in favor of a private institution whose procedures are simple compared to the public

**Key words:** economic institution, simplification of work procedures, the public sector . the private sector.

## مقدمة :

شغل موضوع التنمية اهتمام الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، ذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية بالغة في التأثير على حياة الشعوب والمجتمعات وبخاصة النامية منها، الأمر الذي دفع بها إلى البحث عن كافة الطرق والوسائل الممكنة لاستخدام مواردها المادية والبشرية في سبيل إشباع تطلعات شعوبها المتنامية فالتنمية عملية شاملة تحيط بكافة جوانب الحياة، على اختلاف صورها وأشكالها فتحدث فيها تغيرات كمية وكيفية عميقة، ولاستغلال هذه الإمكانيات المادية والبشرية - لتحقيق التنمية- لا بد من توافر مجموعة من العوامل، أهمها توفر جهاز إداري قادر على تحقيق وتجسيد مختلف الخطط والبرامج التنموية.

ومن هنا برز مفهوم التنمية الإدارية كونها الأداة التي تستطيع من خلالها الدول عامة والدول النامية خاصة، الرفع من كفاءة أجهزتها الإدارية، حيث نجد أن معظم دول العالم الثالث تعيش غالبية أجهزتها تخلفا وفسادا إداريا جعلها غير قادرة على تجسيد خططها التنموية الطموحة ، فقد أدركت شعوب العالم كافة أن التخلف الإداري يسهم إسهاما كبيرا في تردي الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وذلك لوجود علاقة ترابطية بين كل فرع من فروع التنمية.

والجزائر باعتبارها دولة نامية تسعى وكغيرها من الدول النامية إلى تحقيق تنمية شاملة، تنمية تحدث لها نقلة نوعية في كافة المجالات وتحدث لها تغيرات جذرية ونوعية تساعد على الاعتماد على ذاتها ولا تخضع لهيمنة الدول المتقدمة ، ومن هنا أصبح لديها قناعة راسخة أن تحقيق هذه التنمية لا يتم إلا من خلال وجود جهاز إداري متطور وفعال قادر على تجسيد خطط التنمية الشاملة حيث نجد أن هناك تكامل بين خطط التنمية الشاملة وخطط التنمية الإدارية ، بحيث يجب أن تكون خطط التنمية الشاملة وأهدافها محددة بوضوح في خطط التنمية الإدارية وتشكل المحور الذي تدور في فلكه، وأي انحراف أو خلل يخلق نوع من عدم الانسجام وبالتالي عدم القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة وعدم تحقيق التنمية الشاملة.

فالجزائر عانت منذ سنوات طويلة من فشل في مختلف سياساتها الإدارية وذلك بالرغم من تبني مجموعة الأساليب الإدارية الجديدة والقيام بمجموعة من الإصلاحات

على مستوى المؤسسة الجزائرية، إلا أن الإدارة الجزائرية بقيت عاجزة عن مساهمة الخطة التنموية المختلفة .

فالمؤسسة تعتبر العمود الفقري الذي يقوم عليه أي اقتصاد، فتجسيد أهداف التنمية وتلبية احتياجات المواطنين يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى وجود مؤسسات قوية قادرة على تنفيذ الخطة التنموية المختلفة ، مما يستوجب وجود جهاز إداري فعال قادر على تلبية مختلف هذه الاحتياجات وتقديم الخدمات التي يحتاجونها بجودة عالية وبدون عراقيل وبأقل وقت ممكن ، كما لا يمكن أن يكون هناك جهاز إداري فعال وتنمية إدارية دون وجود أساليب إدارية فعالة تضمن انجاز المعاملات بطريقة سليمة يمكن أن تنال من خلالها المؤسسة الاقتصادية رضا الزبائن ، فتحقيق التنمية الإدارية يستوجب توافر مجموعة من السياسات الإدارية التي تعتبر من المقومات الرئيسية للتنمية الإدارية.

ومن بين أهم هذه المقومات والسياسات الإدارية نجد ، تبسيط إجراءات العمل، فلا يمكن الحديث على تنمية إدارية دون وجود إجراءات عمل مبسطة، فوجود إجراءات عمل معقدة وغير مضبوطة بشكل جيد سبب بتضييع الوقت والجهد وبالتالي سيؤثر سلبا على تحقيق التنمية الإدارية مما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل خاص وأهداف التنمية الشاملة بشكل عام .

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق سياسة " تبسيط إجراءات العمل " في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا التعرف على الفروق الموجودة في مستوى تطبيق هذا الأسلوب بين المؤسسة الجزائرية العامة والخاصة ، بالإضافة إلى معرفة الجدية الموجودة من طرف مسؤولينا لتبني وتطبيق أهم الأساليب التي تضمن تحقيق التنمية الإدارية على أرض الواقع وبالتالي النهوض بالجهاز الإداري وتنميته ليوكب أهداف وخطة التنمية.

وبناء عليه فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

— هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى تطبيق سياسة " تبسيط إجراءات العمل " بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، بمحل الدراسة ؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى طبيعة إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ، بمحل الدراسة ؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الجهود المبذولة بهدف تبسيط إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، بمحل الدراسة؟.

(1) ينطلق هذا البحث من الفرضية الرئيسية التالية :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى تطبيق سياسة " تبسيط إجراءات العمل" بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ، بمحل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى طبيعة إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ، محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية :توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الجهود المبذولة بهدف تبسيط إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، محل الدراسة.

(2) أهداف الدراسة :

- التعرف على واقع تطبيق سياسة تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الوقوف على الفروق المحتملة في مستوى تطبيق سياسة إجراءات العمل بين المؤسسة الجزائرية العامة والخاصة.
- التعرف على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة الجزائرية سواء العامة أو الخاصة في سبيل تبسيط إجراءات عملها لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء .

(3) أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في الموضوع الذي نقوم بتناوله، حيث يعتبر

موضوع التنمية الإدارية من أهم المواضيع الاقتصادية والإدارية، حيث تعتبر الإدارة الركيزة التي تقوم عليه العملية التنموية، وبالتالي يجب البحث عن أهم الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحقيقها ومن هنا سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق أسلوب من أساليب التنمية الإدارية وهو تبسيط إجراءات العمل

كأحد ابرز الأدوات التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الإدارية على مستوى المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة .

(4) تحديد المفاهيم:

• المؤسسة الاقتصادية:

أ- اصطلاحاً: يعرفها عمر صخري على أنها: "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والناجحة من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج".

يعرفها "د. إسماعيل عرباجي" على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".<sup>(1)</sup>

ب- التعريف الإجرائي: المؤسسة الاقتصادية هي: "عبارة عن تنظيم اقتصادي واجتماعي يتكون من مجموعة من المدخلات يقوم بإنتاج سلع أو خدمات بمواصفات معينة وتقديمها للسوق بشكل مخرجات بهدف تحقيق ربح ومنفعة".

كما تشمل المؤسسة الاقتصادية على عدة أنواع وتصنيفات منها: التجارية، المالية، الفلاحية، الصناعية .

لكن الدراسة التي نحن بصدد إجرائها اقتصرنا على المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع الخدمي أو المؤسسة الخدمية، والتي تعرف على أنها: "المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل، البريد والمواصلات، التأمينات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية"<sup>(2)</sup>

• المؤسسة العامة: يمكن تعريف المؤسسات العامة على أنها: "تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، والتي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع."<sup>(3)</sup>

• المؤسسة الخاصة: يمكن تعريف المؤسسة الخاصة على أنها: "جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو لمجموعة من الأفراد (شركات أموال أو أشخاص)".<sup>(4)</sup>

• تبسيط إجراءات العمل:

أ- اصطلاحاً: تعرف إجراءات العمل على أنها: " نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي تشكل بهذا مرشداً للعمل ، أكثر من كونها مرشداً للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع ".<sup>(5)</sup>

كما تعرف إجراءات العمل على أنها : " مجموعة من الخطوات أو المراحل المتسلسلة التي تمر بها معاملة ما من بدايتها حتى انجازها ، وتكون في النهاية حصيلة ما تقدمه المنظمة للمستفيدين على نحو مرتب ومتسلسل " .

يعرف تبسيط إجراءات العمل على أنه: " العملية التي يتم من خلالها إزالة مظاهر الخلل والتعقيد في الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة أثناء القيام بالأعمال والنشاطات المختلفة " .<sup>(6)</sup>

كما يعرف أيضاً على أنه: " فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص طريقة " .<sup>(7)</sup>

ب- التعريف الإجرائي: تبسيط إجراءات العمل هو: " القضاء على مختلف العراقيل التي تؤخر انجاز المعاملات وإزالتها أو التخفيف منها قدر المستطاع لتقديم المعاملات بأقل وقت وأقل كلفة ممكنة " .

(5) مبادئ الإجراءات : للإجراءات مبادئ وقواعد يجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة

تصميم الإجراءات ومن تلك المبادئ ما يلي:

- ✓ يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد.
- ✓ يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في انجاز العمل.
- ✓ أن يتبع التسلسل الواضح في خطوات الإجراءات .
- ✓ أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير ضرورية.<sup>(8)</sup>

(6) إرشادات هامة بخصوص الإجراءات:

- ✓ حذف جميع الخطوات الزائدة وغير الضرورية من الإجراءات.

- ✓ حاول أن تنظم وتتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة بحيث لا تكون هناك تقلبات كثيرة في كمية العمل ، كما يجب أن تخطط لمواجهة التغييرات التي تطرأ على كمية العمل.
- ✓ حدد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والأدوات المكتتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل وبسرعة.
- ✓ تدرب الموظفين على القيام بأعمالهم بسرعة.<sup>(9)</sup>
- (7) أهداف تبسيط إجراءات العمل:
- ✓ اختيار أفضل الأساليب للعمل.
- ✓ السرعة في انجاز المعاملات .
- ✓ تطوير وتحسين أداء العمل.
- ✓ توجيه أداء الأعمال.
- ✓ تقليل التكاليف المادية.
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تسهيل تقديم الخدمات بدرجة عالية من الجودة.
- ✓ التخطيط السليم والموضوعية والابتعاد عن الفوضى والازدواجية في أداء الأعمال.<sup>(10)</sup>
- (8) مؤشرات الحاجة إلى تبسيط الإجراءات: من المؤشرات التي تشير إلى تعقيد الإجراءات ما يلي:
- ✓ كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة.
- ✓ كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة.
- ✓ كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها أو ملاحظتها.
- ✓ كثرة تنقل الموظفين.
- ✓ كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.
- ✓ التأخير في انجاز المهام نتيجة مرور المعاملة في مراحل
- ✓ كثرة الشكاوى والتذمر من المراجعين.<sup>(11)</sup>
- (9) من يقوم بتبسيط الإجراءات: هناك ثلاث جهات يمكن أن تلجأ إليها المنظمة عندما تشعر بأن إجراءات العمل أصبحت معقدة وغير مناسبة:

أ- الاستعانة بخبراء التنظيم والأساليب من خارج المنظمة.  
ب- إنشاء وحدة التنظيم والأساليب في المنظمة: حيث تقوم بعض المؤسسات بإنشاء وحدة للتنظيم والأساليب وتزويدها بخبراء أكفاء متخصصين بدراسة الإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة وتقديم الاقتراحات والتوصيات بشأن ذلك.

ج- الاستفادة من المديرين والمشرفين.

10) مراحل تبسيط الإجراءات:

أ- تحديد الإجراءات المراد دراستها وتبسيطها.

ب- جمع المعلومات الكاملة عن الإجراءات التي تتم تحديدها للدراسة.

ج- تحليل المعلومات المتعلقة بكل خطوة أو جزئية من خطوات الإجراءات.

د- وضع الاقتراحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات

هـ- التنفيذ

و- المتابعة: لا بد من أن يتأكد المحلل الإداري من سلامة تنفيذ الأفراد للإجراءات التي تم تبنيها بين الحين والآخر،<sup>(12)</sup>

11) منهج الدراسة: اعتمدنا في موضوع دراستنا "تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين القطاعين العام والخاص" على المنهج الوصفي، والمنهج المقارن، حيث نجد أن طبيعة الموضوع تقوم على وصف وتحليل واقع تطبيق أسلوب تبسيط إجراءات العمل على مستوى المؤسسة الاقتصادية، ثم إجراء مقارنة في مستوى تطبيق هذا الأسلوب بين المؤسستين العامة والخاصة محل الدراسة.

12) أدوات جمع البيانات الميدانية: لقد اعتمدنا في جمع البيانات الميدانية على الأدوات التالية: الاستمارة والملاحظة.

13) العينة:

حجم العينة، تضم هذه العينة 360 فردا (عامل)، من مجتمع إحصائي بلغ 731 عامل: 213 من المؤسسة العمومية، و518 من المؤسسة الخاصة، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية حيث تم سحب 180 عامل من المؤسسة العمومية وهو ما يمثل (84,50) وذلك لصغر حجم عمالها بالمقارنة بالمؤسسة الخاصة، كما اعتمدنا على عينة عشوائية طبقية في المؤسسة الخاصة حيث تم سحب 180 عامل وهو ما يمثل (34,74%) من المجتمع المدروس.

14) عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ونتائج الدراسة :

أولاً: عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى طبيعة إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص ، محل الدراسة.

جدول رقم (1) : توفر المؤسسة على إجراءات عمل تتسم بالوضوح والمرونة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0,00	1	41,14	%		%		
				83,3	150	51,7	93	نعم
				16,7	30	48,3	87	لا
				100	180	100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) لوجود إجراءات عمل تتسم بالوضوح الكامل والمرونة حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (41,14) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود إجراءات عمل واضحة ومرنة بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (2) : انجاز المعاملات على مستوى المؤسسة يأخذ وقتا كبيرا وأكثر من اللازم.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
غير دالة	0,67	2	0,77	%		%		
				8,9	16	10	18	دائما
				66,7	120	62,2	112	أحيانا
				24,4	44	27,8	50	أبدا
			100	180	100	180	المجموع	

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بالوقت الذي تستغرقه المعاملات حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (0,77) وهي غير دالة عند درجة الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,67) ، وهذا يعني أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص الوقت الذي تستغرقه المعاملات لانجازها بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (3): وجود إجراءات عمل محددة جيدا بشكل يمنع حدوث أي فوضى أو ارتجالية.

المؤسسة الاحتمالات	المؤسسة العامة "كار"		المؤسسة الخاصة "اليونس"		قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%				
نعم	81	45%	176	97,8%	122,73	1	0,00	دالة
	99	55%	4	2,2%				
	180	100%	180	100%				
	المجموع							

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بوجود إجراءات عمل محددة جيدا حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (122,73) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود إجراءات عمل محددة جيدا بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (4): انتشار الأعمال الكتابية بكثرة على مستوى المؤسسة

المؤسسة الاحتمالات	المؤسسة العامة "كار"		المؤسسة الخاصة "اليونس"		قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%				
نعم	74	41,1%	66	36,7%	0,74	1	0,38	غير دالة
	106	58,9%	114	63,3%				
	180	100%	180	100%				
	المجموع							

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بانتشار الأعمال الكتابية بكثرة حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (0,74) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,38)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص انتشار الأعمال الكتابية بكثرة بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (5): هناك تسلسل واضح في الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0.00	1	88.02	%		%		
				92.2	166	46.7	84	نعم
				7.8	14	53.3	96	لا
				100	180	100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بوجود تسلسل واضح في الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (88,02) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود تسلسل واضح في الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (6): إجراءات العمل الموجودة على مستوى المؤسسة تساعد على مواجهة

الأزمات الطارئة بسرعة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0.00	1	78.88	%		%		
				81.7	147	35.6	64	نعم
				18.3	33	64.4	116	لا
				100	180	100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بوجود إجراءات عمل تسمح بمواجهة الأزمات الطارئة بسرعة حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (78,88) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود إجراءات عمل تسمح بمواجهة الأزمات الطارئة بسرعة بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (7): تساعد إجراءات العمل الموجودة على الإبداع في العمل

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة "اليونس"		المؤسسة العامة "كار"		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
غير دالة	0.39	1	72.0	%		%		
				44.4	80	40	72	نعم
				55.6	100	60	108	لا
				100	180	100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (كا<sup>2</sup>) المتعلقة بوجود إجراءات عمل تشجع على الإبداع حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (0,72) وهي غير دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,39)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود إجراءات عمل تشجع على الإبداع بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (8): وجود إجراءات عمل تدفع إلى التذمر.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة "اليونس"		المؤسسة العامة "كار"		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0.00	2	10.63	%		%		
				39.4	71	55.6	100	دائما
				48.9	88	32.8	59	أحيانا
				11.7	21	11.7	21	أبدا
				100	180	100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (كا<sup>2</sup>) المتعلقة بوجود إجراءات عمل تدفع إلى التذمر حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (10,63) وهي دالة عند درجة الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود إجراءات عمل تدفع إلى التذمر بين المؤسسة العامة والخاصة.

ثانياً: عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الجهود المبذولة بهدف تبسيط إجراءات العمل بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، محل الدراسة.

جدول رقم (9): تقوم المؤسسة بحذف الخطوات الزائدة والغير ضرورية.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0.00	1	78.88	%81.7	147	%35.6	64	نعم
				%18,3	33	%64.4	116	لا
				% 100	180	% 100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بقيام المؤسسة بحذف الخطوات الزائدة والغير ضرورية حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (78,88) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص قيام المؤسسة بحذف الخطوات الزائدة والغير ضرورية بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (10): وجود مناخ تنظيمي يسمح بسير إجراءات العمل بسلاسة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
غير دالة	0.33	1	0,93	%62,2	112	%57,2	103	نعم
				%37,8	68	% 42,8	77	لا
				% 100	180	% 100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بوجود مناخ تنظيمي يسمح بسير إجراءات العمل بسلاسة حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (0,93) وهي غير دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,33) ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص وجود مناخ تنظيمي يسمح بسير إجراءات العمل بشكل سلس بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (11): استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط إجراءات العمل على مستوى

المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0,00	2	57,25	%52,2	86	%25,6	46	دائما
				%48,9	94	%49,4	89	أحيانا
				%00	00	%25	45	أبدا
				%100	180	%100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط إجراءات العمل حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (57,25) وهي دالة عند درجة الحرية (2) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال بخصوص استخدام التكنولوجيا الحديثة لتبسيط إجراءات العمل بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (12): قيام المؤسسة بالتقليل من أعمال المراجعة والتدقيقات الغير الضرورية .

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المؤسسة الخاصة " اليونس "		المؤسسة العامة " كار "		المؤسسة الاحتمالات
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
دالة	0,00	1	122,73	%97,8	176	%45	81	نعم
				%2,2	4	%55	99	لا
				%100	180	%100	180	المجموع

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة بقيام المؤسسة بالتقليل من أعمال المراجعة والتدقيقات الغير ضرورية حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (122,73) وهي دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,00) ، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال قيام المؤسسة بالتقليل من أعمال المراجعة والتدقيقات الغير ضرورية بين المؤسسة العامة والخاصة.

جدول رقم (13): تستعين المؤسسة باستشاريين إداريين للقيام بتبسيط إجراءات العمل

المؤسسة الاحتمالات	المؤسسة العامة "كار"		المؤسسة الخاصة "أليونس"		قيمة كا <sup>2</sup>	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %				
نعم	72	40%	78	43.3%	0.41	1	0.52	غير دالة
	108	60%	102	56.7%				
	180	100%	180	100%				
	المجموع							

يتم اتخاذ القرار بشأن دلالة الفروق عند مستوى الخطأ (0,05).

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة ( كا<sup>2</sup> ) المتعلقة باستعانة المؤسسة باستشاريين إداريين للقيام بتبسيط إجراءات العمل حسب نوع المؤسسة (خاصة أو عامة) تقدر ب: (0,41) وهي غير دالة عند درجة الحرية (1) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,52) ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى إجابات العمال المتعلقة باستعانة المؤسسة باستشاريين إداريين للقيام بتبسيط إجراءات العمل بين المؤسسة العامة والخاصة.

ثالثاً: نتائج البحث

- تتوفر المؤسسة الخاصة على إجراءات عمل مبسطة وواضحة بالمقارنة بالمؤسسة العامة.
- تستعين المؤسسة الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة باستمرار لتبسيط إجراءات العمل وانجاز المعاملات بسرعة بالمقارنة مع المؤسسة العامة.
- تقوم المؤسسة الخاصة بتحسين إجراءات عملها والتعديل والتغيير فيها باستمرار ، وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة ، في المقابل نرى أن المؤسسة العامة لا تقوم بذلك.
- إجراءات عمل المؤسسة العامة تسمح بمواجهة الأزمات الطارئة بسرعة على عكس المؤسسة العامة.
- إجراءات عمل المؤسسة الخاصة محددة ومضبوطة جيدا بشكل يمنع حدوث فوضى وارتجالية بالمقارنة بالمؤسسة العامة.
- تعاني المؤسسات العامة والخاصة من المركزية الشديدة في العمل، حيث نجد أن كل من المؤسسات لا يقوم بتفويض الصلاحيات بشكل مستمر، إلا أننا نجد أن هذه

- المشكلة ليست موجودة بنفس الحدة على مستوى المؤسسة الخاصة بالمقارنة مع نظيرتها العامة.
- هناك تسلسل واضح في الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة على مستوى المؤسسة الخاصة بالمقارنة مع المؤسسة العامة.
- تقوم المؤسسة الخاصة بتدريب عمالها لانجاز الأعمال بشكل أسرع ، على عكس المؤسسة العامة.
- تقوم المؤسسة الخاصة بالتقليل من أعمال المراجعة والتدقيقات الغير ضرورية، بعكس المؤسسة العامة محل الدراسة.
- تدفع إجراءات العمل الموجودة على مستوى المؤسسة العامة إلى التذمر سواء من طرف العمال أو الزبائن ، بالمقارنة مع المؤسسة الخاصة التي تقل فيها نسبة التذمر، إلا أن المؤسستين لا تأخذان باستمرار شكاوى الزبائن والعمال بعين الاعتبار.
- يأخذ انجاز المعاملات وعلى مستوى المؤسستين العامة والخاصة في بعض الأحيان وقتا كبيرا وأكثر من اللازم .
- تتوفر المؤسستان العامة والخاصة على مناخ تنظيمي يسمح بسير إجراءات العمل بشكل سلس.
- لا تشجع إجراءات العمل الموجودة على مستوى المؤسستين العامة والخاصة على الإبداع.
- تفتقد المؤسستين العامة والخاصة لثقافة الاستعانة بمختصين واستشاريين في مجال الإدارة للقيام بتبسيط إجراءات العمل.
- من خلال النتائج السابقة الذكر نستنتج أنه:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص على مستوى تطبيق سياسة " تبسيط إجراءات العمل " ضمن كل قطاع بميدان الدراسة ، لصالح المؤسسة الخاصة ، حيث نجد أن طبيعة إجراءات العمل على مستوى هذه الأخيرة أحسن بكثير من المؤسسة العامة بالإضافة إلى أنها تبذل جهودا أكبر بهدف تبسيط إجراءات عملها بالمقارنة مع المؤسسة العامة محل الدراسة.

## 14) الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج السابقة نقترح ما يلي:

- يجب الاهتمام بموضوع تبسيط إجراءات العمل بشكل اكبر على مستوى المؤسسات العامة الجزائرية .
- يجب الاهتمام أكثر بموضوع التكنولوجيا واستعمالها في تبسيط الإجراءات على مستوى المؤسسة العامة .
- يجب العمل على تحسين إجراءات العمل في المؤسسة الجزائرية العامة والخاصة لتحفز عملية الإبداع في العمل.
- يجب الاستعانة بمستشارين إداريين لتبسيط إجراءات العمل على مستوى المؤسسات الجزائرية .
- يجب الاهتمام بموضوع التدريب بهدف تحسين أداء العمال بالشكل الذي ينعكس إيجابا نحو سير الإجراءات المرتبطة بالعمل على مستوى المؤسسة الجزائرية .

## خاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز واقع تبسيط إجراءات العمل على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة ، حيث قمنا بإجراء مقارنة من حيث واقع تبسيط هذه الإجراءات بين القطاعين العام والخاص، بهدف التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في طبيعة الإجراءات السائدة على مستوى المؤسسات وكذا التعرف على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة العامة والخاصة بقصد تبسيط إجراءات العمل لديها.

وقد توصلت هذه الدراسة عموما إلى وجود اختلاف في مستوى تطبيق سياسة تبسيط إجراءات العمل بين المؤسسات العامة والخاصة محل الدراسة، حيث نجد - كما أشرنا في النتائج العامة للدراسة - أن المؤسسة الخاصة تحتوي على إجراءات عمل مبسطة سواء من حيث طبيعة الإجراءات الموجودة لديها أو من حيث الجهود التي تبذلها باستمرار لتبسيط إجراءات عملها على عكس المؤسسة العامة محل الدراسة .

### الهوامش

- (1) <http://www.startimes.com> يوم : 9 - 1 - 2014 . سا ، 10:18.
- (2) المرجع نفسه.
- (3) إسماعيل عرباجي : (1996) ، اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بط، بن عكنون ، الجزائر ، ص 13.
- (4) المرجع نفسه، ص 13.
- (5) محمد الصيرفي: (2007)، تبسيط الإجراءات، مؤسسة حورس الدولية ،بط، الإسكندرية ، مصر، ص 9.
- (6) زيد منير عبوي : ( 2006 ) ، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة ، دار المشرق الثقافي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، ص 136.
- (7) محمد عبد الفتاح حافظ: (2010)، تنمية المهارات الإدارية (للمستويات الإشرافية)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، بط، الإسكندرية ، مصر ، ص 212.
- (8) زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 132
- (9) المرجع نفسه ، ص 135 .
- (10) محمد عبد الفتاح حافظ ، مرجع سابق ، ص، ص. 215، 216.
- (11) زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ، ص 139 ، 140.
- (12) المرجع نفسه، ص، ص . 140 ، 141.

## الوساطة الاتفاقية في حل المنازعات الاقتصادية والتجارية

### قبل اللجوء إلى القضاء

## The Role of A Mediation Agreement In Settling Economic and Business Disputers Before Turning to The Judiciary In Order to Settle Economic And Business Disputers

د. محمد خليل يوسف أبو بكر

Dr. Mohammad Khalil Abu Baker

الأردن

### ملخص

تعد التسوية الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء كوسيلة بديلة لحل المنازعات ومن أهم الوسائل التي لها دور، في حسم المنازعات، إذ أن هذا النوع من الوسائل موجودة في الواقع العملي ويمارس باستمرار، ولكن بصورة غير منظمة ولا تخضع إلى تشريع أو قانون، مما يخفض من اكتظاظ المحاكم بالقضايا، واللجوء إلى المحاكم، ويتميز بالسرعة وقلة التكاليف والجهد، والوقت، وحسن العلاقات ما بين أطراف النزاع، إذ لم يتناول المشرع الأردني هذا النوع من الوساطة الاتفاقية بالتنظيم. سواء في قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية، أو أصول المحاكمات المدنية، ولا يوجد ما ينظم هذه الوسيلة أو الاستناد إلى تشريع ينظم هذا النوع من الحلول البديلة، سواء بتعريف الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء، وشروطه، والإثبات وحجية المصالحة، وطبيعة الاتفاق، وحجيته أمام المحاكم، والشرط وأهميته والدفع به أمام المحاكم، والظعن بأحكامه، وكل ذلك بحاجة إلى وجود نصوص قانونية في قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية الأردني أو أصول المحاكمات / الأردنية، أو قانون خاص بذلك على غرار قانون التحكيم، وذلك لحل المنازعات الاقتصادية والتجارية.

الكلمات الدالة: الوساطة الاتفاقية، الوساطة القضائية، اللجوء إلى القضاء، التحكيم، الصلح.

## The Role of A Mediation Agreement In Settling Economic and Business Disputers Before Turning to The Judiciary In Order to Settle Economic And Business Disputers

### Abstract

The settlement agreement is concluded before appearing before the judicial authorities in order to serve as an alternative mean for settling disputes. This mean is considered as one of the most important means for settling disputes. It is highly used by people. However, it is not used in an organized manner. Its use is not governed by any law nor legislation. Thus, it participates in reducing the number of people appearing before courts and the number of cases in courts. It doesn't require high costs, nor much time. It doesn't require much effort. It is characterized with settling disputes quickly. It improves the relationship between the disputed parties. The Jordanian legislator didn't enact legislations that regulate the settlement agreement which is one of types of mediation agreement. The mediation act for the settlement of civil disputes and the code of civil procedures do not include such legislations.

There isn't any law that regulates the issues related to the settlement agreement nor its type (i.e. mediation agreement). For example, the Jordanian legislator didn't address the meaning of the mediation agreement that is concluded before appearing before the judicial authorities. He didn't address its conditions, validity, significance nor nature. He didn't address its binding force nor its use as a proof before the courts. He didn't address the appeal filed against its provisions nor the binding force of the reconciliation. The Jordanian legislator must enact legislations that regulate all of the aforementioned issues. These legislations must be enacted in the mediation act for the settlement of civil disputes, the code of civil procedures or a separate law similar to the arbitration law, in order to settle economic and business disputers

**Keywords:** mediation agreement, judicial mediation, appearing before the judicial authorities, arbitration, reconciliation

## المقدمة

الوساطة الاتفاقية لحل المنازعات الاقتصادية والتجارية قبل اللجوء إلى القضاء تعتبر الوسائل البديلة لتسوية النزاعات وخاصة الوساطة يمثل ملاذاً لحسم المنازعات الاقتصادية والتجارية، إذا ما أخفقت الوسائل الودية في الوصول إلى تسوية لحل النزاع، وبناء عليه أصبح من الضروري استيعاب فكرة الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء لحل النزاعات وتقريب وجهات النظر فيما بين أطراف النزاع قبل اللجوء إلى المحاكم، والتحكيم، إذ لم يتطرق المشرع الأردني إلى موضوع الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء في قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية وحصر الوساطة بنوعين وهما إدارة الوساطة والتي تشكل من قضاة البداية والصلح ويسمون (قضاة الوساطة) (ووسطاء خصوصيون) يتم اختيارهم من بين القضاة المتقاعدين والمحامين والمهنيين وغيرهم من ذوي الخبرة المشهود لهم بالحيادة والنزاهة. بعد أن يكون النزاع قد أحيل إلى المحكمة وبعد الاجتماع مع الخصوم أو وكلائهم وبناء على طلبهم إحالة النزاع إلى قاضي الوساطة أو إلى وسيط خاص لتسوية النزاع ودياً. وذلك من أجل حل النزاع ووضع شروط ومواعيد والنتائج المترتبة على عرض النزاع على الوساطة لحله ودياً.

إلا أن المشرع الأردني لم يتعرض في هذا القانون، أو قانون التحكيم، أو من خلال الصلح في القانون المدني الأردني إلى الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء.

ومن المبررات والإشكاليات التي دفعت الباحث للكتابة في هذا الموضوع هي:

- 1- إن المشرع الأردني لم يتطرق إلى الوساطة الاتفاقية لحل المنازعات الاقتصادية والتجارية قبل اللجوء إلى القضاء سواء في قانون أصول المحاكمات المدنية، وهل يعتبر هذا الاتفاق يشابه شرط التحكيم ويجوز الدفع به استناداً إلى المادة (109) من قانون أصول المحاكمات المدنية ورد الدعوى بناء عليه.
- 2- إن المشرع الأردني لم يعرف هذا النوع من الوساطة وشروطها والاتفاق عليها.
- 3- أن المشرع الأردني لم يتطرق إلى هذا النوع من تسوية النزاعات من خلال قانون التحكيم، أو قانون أصول المحاكمات المدنية والقانون المدني في موضوع عقد الصلح.
- 4- إن المشرع الأردني حصر موضوع تسوية النزاعات عن طريق (إدارة الوساطة) (أو الوسطاء الخصوصيين) بعد اللجوء إلى المحكمة.

- 5- أن الغرف التجارية أو الصناعية أو التجارية لم يعرفوا ولم يجبر أن عرضوا حل النزاع عن طريق الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء.
- 6- لا يوجد في الأردن أي مكاتب خاصة متخصصة في تسوية النزاعات تسمى بمكاتب الوساطة لحل النزاعات الاقتصادية والتجارية.
- 7- إن حل النزاعات عن طريق مكاتب متخصصة والاتفاق على شرط عرض النزاع قبل اللجوء إلى المحاكم إلى الوساطة لحل النزاع ودياً كطريق بديل عن الدعوى القضائية، يؤدي إلى سرعة حل النزاع بالطرق السلمية والمحافظة على سرية النزاعات والعلاقات ما بين التجار والاقتصاديين.
- 8- ما مدى إمكانية إحالة النزاعات إلى الوساطة الاتفاقية كوسيلة بديلة وإنشاء مكاتب خاصة ومتخصصة في حل هذه النزاعات ووضع تشريع خاص يضمن للأطراف حقوقهم.

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- 1- إعطاء أهمية للوساطة الاتفاقية وتسوية النزاعات عن طريق الوساطة.
- 2- التخفيف من تراكم الدعاوى المنظورة إلى المحاكم وحل النزاعات بالطرق السلمية.
- 3- التسريع في حل النزاعات سواء عن طريق الوساطة، أو القضاء.
- 4- توفير النفقات، والوقت، والجهد، أمام المحاكم.
- 5- نشر ثقافة حل النزاعات باللجوء إلى الوساطة والتحاور بين الخصوم مما ينعكس إيجابياً على أطراف النزاع والاستقرار في الاقتصاد والمعاملات، والعلاقات الاجتماعية ما بين أصحاب العمل.

وتكمن أهمية هذا الموضوع :

- 1- في الاستفادة من تجارب الدول الأخرى من الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء، والمكاتب المتخصصة في هذا المجال، كالولايات المتحدة، والصين، واليابان، وفرنسا.
- 2- ثقة أفراد المجتمع بأنفسهم، وتنمية الاقتصاد، والمحافظة على العلاقات الاجتماعية، والتجارية.
- 3- التخفيف على المحاكم والنظام القضائي بصفة خاصة وأن لا يبقى المجتمع رهينة للنظام القضائي، في الإنجاز وبطء الإجراءات وصدور الأحكام وتنفيذها، وارتفاع نفقات التقاضي أمام المحاكم.

- 4- أن عرض النزاع على مكاتب متخصصة في الوساطة يسهل في إجراءات الفصل والوصول إلى حل للنزاع في أقل وقت. إذ لا تتوافر عادة هذه الإجراءات في النظم القضائية التقليدية المقيدة ببعض النصوص القانونية المعوقة للفصل السريع في النزاع.
- 5- أن سرية الوساطة وعدم نشر الأحكام المرتبطة بالطرفين تؤدي إلى المحافظة على أسرار الطرفين ومراكزهم المالية والاقتصادية والاختراعات وغيرها من الأسرار.
- 6- أن مرونة الوساطة في الإجراءات واختيار الوسيط وكذلك الزمان والمكان يعطي أهمية لهذا النوع من الحلول البديلة لحل النزاعات.
- 7- أن مراكز الوساطة عادة ما تلجأ إلى تهيئة متخصصين في مجال النزاع المطروح عليهم، ولديهم الخبرة في المجالات القانونية، والفنية، والاقتصادية، وعلى مستوى من الكفاءة التعليمية، والقانونية، مما يحقق معه عدالة، وسرعة، واقتناع لطرفي النزاع.

#### منهج البحث:

اعتمد الباحث أسلوب البحث الوصفي التحليلي والمقارن ببعض القوانين والتشريعات التي أخذت بالوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء كوسيلة بديلة لحل النزاعات.

#### تقسيم البحث:

قسمت هذه الدراسة إلى مبحثين:

(المبحث الأول) تناول فيه الباحث: مفهوم الوساطة الاتفاقية لحل النزاعات الاقتصادية والتجارية قبل اللجوء إلى القضاء وتميزها عن غيرها من النظم الأخرى ومزاياها وخصائصها، وشروطها. في مطلبين، الأول: مفهوم الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء ومزاياها وخصائصها. أما المطلب الثاني: تناول الباحث شروط الوساطة والوسيط والنتائج المترتبة على الوساطة.

أما المبحث الثاني: فقد تناول فيه الباحث إجراءات الوساطة في المطلب الأول. أما المطلب الثاني: تناول الباحث النتائج المترتبة على الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء.

ثم النتائج والتوصيات والمراجع.

## المبحث الأول

مفهوم الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء وتميزها عن الوساطة

القضائية والتحكيم والصلح، وخصائصها، ومزاياها، وشروطها

للساطة الاتفاقية السابقة على الدعوى القضائية أو قبل اللجوء للقضاء أهمية في حل النزاعات ولم ينظم المشرع الأردني هذا النوع من الأنواع الوساطة بقانون أو نظام يتبع قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية.

وتعرض الباحث في هذا المبحث مفهوم الوساطة السابقة على الدعوى القضائية أو قبل اللجوء إلى القضاء وتميزها عن الوساطة القضائية والتحكيم والصلح وخصائصها ومزاياها في (المطلب الأول) وشروط الوساطة الاتفاقية في (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مفهوم الوساطة قبل اللجوء إلى القضاء وتمييزها عن الوساطة القضائية والتحكيم والصلح وخصائصها ومزاياها.

أولاً: مفهوم الوساطة قبل اللجوء إلى القضاء وتمييزها عن الوساطة القضائية والتحكيم والصلح:

إن حل النزاعات بين الفرقاء المتخاصمين لم يعد يسلك طريق حلها باللجوء إلى القضاء أو الطريق الأوحده لحلها، بل أصبح هناك وسائل بديلة لحل هذه النزاعات بطرق أخرى، ومنها الوساطة والتحكيم، ولا بد من تمييز هذه الوسائل، والوساطة، إذ أصبحت مرتكزاً يعتمد عليه القضاء في إحالة النزاع إلى وسطاء لحل النزاع بالطرق السلمية ضمن مجال القضاء. وضمن وضع قوانين تنظم هذا النوع من أنواع الوسائل البديلة، فنجد في التشريع الأردني وجود قوانين تنظيم الوساطة وعلى سبيل المثال قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية الأردني رقم (13) لسنة 2006 وتعديلاته<sup>(1)</sup>.

وكذلك تلعب الوساطة الشرعية دوراً مهماً في قانون الأصول الشخصية الأردني إذ نصت المادة 126/الفقرة (أ إلى ط) على إحالة النزاع في القضايا المتعلقة بالتفريق للشقاق والنزاع إلى محكمين للإصلاح بين الزوجين<sup>(2)</sup>.

(1) قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية رقم (13) لسنة 2006 وتعديلاته.

(2) قانون الأحوال الشخصية رقم (36) لسنة 2010 المادة (126/أ-ط).

وكذلك المادة 114/فقرة ب التفريق للافتداء عند محاولة المحكمة الصلح بين الزوجين فإن لم نستطع أرسلت حكيمين لموالاتة مساعي الصلح بينهما<sup>(1)</sup>. وتلعب أيضاً الوساطة دوراً مهماً في قانون محاكم الصلح الأردني رقم (23) لسنة 2017 إذ أن المادة (7) / الفقرة (أ) تعطي للقاضي ابتداءً أن النزاع يمكن تسويته بالوساطة فله بموافقة الخصوم أن يحيل الدعوى على وساطة أو ببذل الجهد في الصلح بين الخصوم<sup>(2)</sup>.

وكذلك قانون العمل الأردني رقم (8) لسنة 1996 وتعديلاته في المادة (120) التي نصت على "أن للوزير أن يعين مندوب توفيق أو أكثر من موظفي الوزارة للقيام بمهمة الوساطة في تسوية النزاعات العمالية الجماعية"<sup>(3)</sup>. وتعددت تعريف الوساطة قانوناً ومفهومها وتعريف الوساطة قانوناً (العقد الذي يتفق الأطراف بموجبه على تعيين وسيط يكلف بتسجيل إبرام الصلح لإنهاء النزاع نشأ، وقد ينشأ فيما بعد)<sup>(4)</sup>. من الفصل (327-56) من قانون التحكيم الوساطة الاتفاقية المغربي.

وتعرف أيضاً فقهاً (بأنها السعي لدى الأطراف المتنازعة عن طريق طرف يسمى "الوسيط" من أجل تسوية النزاع الناشب بينهما، والوصول إلى اتفاق تقبل به الأطراف المتنازعة، ويقتضي ذلك أن يقدم الوسيط اقتراحات وتوصيات تقبل بها الأطراف المتنازعة)<sup>(5)</sup>.

وكذلك "هي عملية يساعد من خلالها طرف ثالث شخصين أو أكثر على التوصل إلى حل نابع منهم بشأن قضية أو أكثر من القضايا المتنازع عليها"<sup>(6)</sup>.

(1) قانون الأحوال الشخصية رقم (36) لسنة 2010 المادة (114/فقرة ب).

(2) قانون محاكم الصلح الأردني رقم (23) لسنة 2017 المادة (7/أ).

(3) قانون العمل الأردني رقم (8) لسنة 1996 المادة (120).

(4) قانون رقم (5-8) التحكيم والوساطة والاتفاقية المغربي لسنة 2007 المواد (56-327)

(5) د. رأفت الدسوقي، التحكيم في قانون العمل المصري، دار نصر للطباعة، القاهرة، بلا طبعة، بلا سنة، ص 23.

(6) كارل. أ. سليكو، الوساطة في حل النزاعات - عندما يحتدم الصراع دليل عملي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 1999، مترجم.

وتعرف الوساطة في أنها "هي وسيلة اختيارية يتم اللجوء إليها برغبة الأطراف خلال أي مرحلة من مراحل النزاع، ويختارون خلالها إجراءات وأسلوب الوساطة من أجل فهم موضوع النزاع ووضع الحلول المناسبة له"<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضاً الوساطة على أنها "طريقة طوعية لتسوية المنازعات تنفذ أساليب منهجية، وتمكن من إجراء عملية اتصال بين الأطراف وتجميعها لغرض التفاوض والتوصل إلى تفاهم وإيجاد حل خاص بها، يجري الاضطلاع به بمساعدة محايد والشخص الثالث المستقل الذي لديه التدريب على الخبرة ذات الصلة"<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفات القانونية والفقهية السابقة فإن المقصود بالوساطة هي وسيلة أو طريقة تتم بين شخصين أو أكثر في نزاع يختارون شخص آخر بالاتفاق على حل النزاع فيما بينهما والوصول إلى حل مناسب يرضي طرفي النزاع، وذلك بإرادتهم.

إذ أن المشرع الأردني لم يتطرق لتعريف الوساطة في قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية.

وتتميز الوساطة عن الصلح؛

بأن الصلح يمكن التوصل إليه بين أطراف الخصومة دون وسيط وقد عرف القانون المدني الأردني في المادة (647) منه عقد الصلح بأنه "الصلح عقد يرفع النزاع ويقطع الخصومة بين المتصالحين بالتراضي"<sup>(3)</sup>. وكذلك المادة (7) من قانون محاكم الصلح الأردني إذ نصت هذه المادة على أنه "إذا تبين للقاضي ابتداءً أن النزاع يمكن تسويته بالوساطة فله بموافقة الخصوم أن يحيل الدعوى إلى الوساطة، أو أن يبذل الجهد في الصلح بين الخصوم فإذا تم الصلح يجري إثبات ما اتفق عليه الطرفين في محضر الجلسة"<sup>(4)</sup>.

(1) د. عمر مشهور حديث الجازي، الوساطة كوسيلة لتسوية منازعات الملكية الفكرية، ندوة بعنوان الوساطة كوسيلة بديلة لتسوية المنازعات، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، المركز الأردني لتسوية النزاعات، 2004، ص 3.

(2) من قانون الوساطة التركي بشأن حل المنازعات المدنية المؤرخ في 22 يونيو في 23/يونيو 2013.

(3) القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976 المادة 647.

(4) قانون محاكم الصلح الأردني رقم (23) لسنة 2017 المادة (7).

ومن خلال تعريف ومفهوم الوساطة والصلح بين الباحث أن الوساطة تختلف عن الصلح فيما يلي:

- 1- إن الوساطة هي وسيلة لحل النزاع عن طريق طرف آخر للوصول للصلح بينما الصلح قد يتم بين الخصوم أنفسهم دون الوسيط.
  - 2- إن الوساطة هي اتفاق اختياري بعيداً عن القضاء بينما الصلح واستناداً للقانون المدني الأردني وقانون محاكم الصلح فإن عقد يحسم به الطرفان النزاع الذي ثار بينهما فعلاً. أو يتوقعان به نزاعاً محتملاً ويتنازل بموجبه كل طرف عن بعض مطالبه.
  - 3- أن الوساطة والصلح وسيلتين لبلوغ الهدف وهو الصلح.
  - 4- وأن الوساطة غالباً تعتمد على الوسيط في موضوع النزاع ولا يوجد نزول عن الادعاءات.
  - 5- أن الوساطة والصلح غير ملزمين لطرفي النزاع وأن الحل الذي ينتهي إليه الوسيط، ليس ملزم للطرفين إلا بقبولهم له.
- أما ما يميز ما بين الوساطة والتحكيم:
- يعرف التحكيم بأنه "هو الاتفاق على طرح النزاع على شخص معين أو أشخاص معينين ليفصلوا فيه دون الحكمة المختصة"<sup>(1)</sup>.
- وهو أيضاً "النظر في نزاع بمعرفة شخص أو هيئة، يلجأ إليه أو إليها المتنازعون مع التزامهم بتنفيذ القرار الذي يصدر في النزاع"<sup>(2)</sup>. والتحكيم هو "نظام لتسوية المنازعات عن طريق أفراد عاديين يختارهم الخصوم إما مباشرة أو عن طريق وسيلة أخرى يرتضونها"<sup>(3)</sup>.
- وعرفته مجلة الأحكام العدلية "التحكيم هو عبارة عن اتخاذ الخصمين آخر حاكماً برضاها، فصل خصومتها ودعواها"<sup>(4)</sup>.

(1) د. أحمد أبو الوفا، التحكيم الاختياري والإجباري، دار المعارف، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ط3، 1978، ص 15.

(2) د. علي صادق أبو هيف، القانون الدولي العام، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، ط9، لسنة 1971، ص 795.

(3) د. أبو زيد رضوان، الأسس العامة في التحكيم التجاري الدولي، دار الفكر الويفي، القاهرة، ط، بلا 1981، ص 19.

(4) مجلة الأحكام العدلية.

واستناداً إلى ما تقدم فإن الوساطة تختلف عن التحكيم بما يلي:

- 1- إن الحكم الصادر من هيئة التحكيم ملزماً بينما يعكس الوساطة فإنه قد لا يرضى أطراف الوساطة بالنتيجة التي يتوصل إليها الوسيط وغير ملزم للطرفين.
- 2- إن قرار المحكمين يعد سنداً تنفيذياً يمكن تنفيذه كأى قرار حكم ويمكن الطعن به بطرق الطعن القانونية. بينما وصول الوسيط إلى تسوية نزاع معين قد لا يلزم الطرفين وليس له أي صفة تنفيذية.
- 3- الاتفاق على شرط التحكيم يمنع المحكمة من سماع الدعوى وترد الدعوى إذا طعن أي من أطراف الدعوى بوجود شرط التحكيم استناداً للمادة (109) من قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني<sup>(1)</sup>. والمادة (12) من قانون التحكيم الأردني<sup>(2)</sup>.
- 4- إن اتفاق التحكيم اشترط المشرع الأردني أن يكون مكتوباً حتى يتم التمسك به تحت طائلة البطلان الفقرة أ/ من المادة 10 منه<sup>(3)</sup>.
- 5- هناك إجراءات نص عليها قانون التحكيم وهي تحديد موضوع النزاع والطعن بالحكم وبطلان إجراءات التحكيم، بينما الوساطة الاتفاقية لا يوجد إجراءات محددة للوصول إلى الصلح.

ثانياً: خصائص ومزايا الوساطة الاتفاقية

نظمت أحكام الوساطة بوجه عام بحسب القانون الذي تناول أحكامه بالتنظيم من خلال نصوص قانونية، وذلك خلال قيام الدعوى القضائية اللجوء إلى القضاء، وعلى سبيل المثال قانون الأحوال الشخصية الأردني وقانون العمل الأردني، وكذلك نظم المشرع الأردني في قانون خاص بحيث أفرد المشرع قانون خاص للوساطة القضائية إلا أن الوساطة الاتفاقية السابقة للدعوى القضائية فإن المشرع الأردني لم يتناولها من خلال نصوص القوانين، ولم يفرد لها قانون خاص ينظمها بالرغم من أن كثير من الدول المتقدمة وضعت قوانين خاصة للوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء لحل النزاعات بالطرق السلمية بعيداً عن القضاء تحقيقاً لعدة مصالح تخص فيها الأفراد والمجتمع والقضاء والتخفيف عنه ومساندته، "وقد لجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى السماح بإنشاء

(1) قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (24) لسنة 1988م مادة (109).

(2) قانون التحكيم الأردني رقم (31) لسنة 2001م مادة (12).

(3) قانون التحكيم الأردني رقم (31) لسنة 2001، مادة (10 / فقرة أ).

معاهد وأكاديميات متخصصة لتدريب وسطاء متخصصين في حل النزاعات بالطرق السلمية<sup>(1)</sup>.

والوساطة الاتفاقية تتم من خلال الوسيط المتفق عليه من قبل أطراف النزاع قبل اللجوء إلى القضاء.

وبناء على ما سبق فإن الوساطة الاتفاقية لها ميزات وخصائص على النحو

الآتي:

#### أ. مزايا الوساطة الاتفاقية:

1- إن الوساطة الاتفاقية تضمن المحافظة على السرية التامة لموضوع النزاع وخاصة فيما يتعلق بخصوصية النزاع، متعلق بحقوق الملكية الفكرية، أو العلامات التجارية.  
إذ أن المشرع الأردني وفي المادة (8) الفقرة (أ) اعتبرت إجراءات الوساطة سرية لا يجوز الاحتجاج بها أو بما تم فيها من تنازلات من أطراف النزاع أمام أي محكمة أو أي جهة كانت<sup>(2)</sup>.

2- الوساطة توفر لأطراف النزاع شخص أو أشخاص لديهم الخبرة في مجال النزاع المختلف عليه ويستطيع أطراف النزاع التأكد من خلال اختيارهم للوسيط بأنه متخصص في هذا المجال مما يحقق للأطراف الركون إلى أن قضيتهم في أيد أمينة وقادرة على حل النزاع والتوصل إلى الصلح.

3- تحقق الوساطة مكاسب مشتركة لكلا الطرفين وذلك من خلال المحافظة على العلاقات بين طرفي النزاع واستمرارية هذه العلاقات ومحدودية تكاليف الوساطة إذ أن اللجوء إلى المحاكم يكلف مبالغ ورسوم قدرها التقرير السنوي لأوضاع المحاكم النظامية لعام 2017 نسبة (31.2%) من قيمة الدعوى<sup>(3)</sup>.

(1) د. محمد علي عقولك وآخرون، الوساطة في حل النزاعات بالطرق السلمية، مجلة رسالة الحقوق، بغداد، السنة الرابعة، العدد الثاني، 2015، ص 198.

(2) قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية رقم (13) لسنة 2006 وتعديلاته المادة (8/1).

(3) التقرير السنوي لأوضاع المحاكم النظامية والقضاء الإداري والنيابي العامة لسنة 2017 الصادر عن المجلس القضائي.

كما تتصف الوساطة الاتفاقية بسرعة الإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل الأطراف والوسيط، وحرية الأطراف في اختيار الوسيط، وتوفير ملتقى لأطراف النزاع قبل بدء الوساطة وسرعة الإجراءات في الوساطة هي من المزايا إذ أن الوسيط لا يعتمد على إجراءات معينة كما هو أمام القضاء الذي قد تستغرق فيه النظر في القضايا لكثرة واكتظاظ المحاكم مدة طويلة واتباع إجراءات محددة وتحديد مواعيد للجلسات وإصدار الأحكام وتنفيذها.

4- أن اللجوء للوساطة والإجراءات غالباً ما تكون مرنة من حيث عقد الاجتماعات وعدم تطبيق إجراءات معينة أو تحديد أوقات أو مكان محدد، إذ أن الوسيط يكون مرناً في تحديد الأوقات والمكان للاجتماع مما يسهل على أطراف النزاع السرعة في الوصول إلى صلح واتفق بينهما.

5- إن الوساطة عادة ما تكون نتيجتها مرضية لطرفي النزاع ولا يتحمل أي طرف من أطراف النزاع أي نوع من أنواع المخاطر، كما هو الحال عند اللجوء إلى القضاء، والذي ينعكس أثره سلبياً على علاقة الأطراف.

وأما خصائص الوساطة الاتفاقية :

إن من خصائص الوساطة الاتفاقية ما يلي :

1- أنها وسيلة خاصة لحسم النزاعات تعتمد على اتفاق الأطراف دون اللجوء إلى القضاء، وإقامة الدعوى.

2- الوساطة إدارة عملية مستقلة يمكن أن يقوم بها أشخاص متخصصون في مجالات معينة يتم اللجوء إليهم من قبل أطراف النزاع، ويمكن أن تكون مكاتب وشركات متخصصة في هذا الموضوع كما هو حالياً في الدول المتقدمة ولديها أشخاص متخصصون ومدربون في مجالات متعددة وخضعوا لدورات تدريبية متخصصة في هذا الشأن كما هو في الولايات المتحدة الأمريكية والصين واليابان.

3- توفر الوساطة مبدأ التخصص في حل النزاعات إذ أن هناك مراكز وشركات أصبحت غاياتها الوساطة في حل النزاعات متخصصة في مجالات متعددة وتضع كل إمكانياتها لحل النزاعات المستعصية وبطريقة فعالة وسريعة ونهائية مثل

مركز (IDR) في إيطاليا<sup>(1)</sup>، أو مركز باريس للوساطة والتحكيم الذي أنشأ عام 1995<sup>(2)</sup>.

4- توفير المساعدة من قبل الوسيط لأطراف النزاع وذلك من خلال فهم مواقف الأطراف، وإبداء الاقتراحات، ووجود حلول والوصول إلى تفاهات مناسبة وعادلة، مع مراعاة مصلحة الأطراف ورفع مستوى الثقة بينهم، وتقريب وجهات النظر.

### المطلب الثاني: شروط الوساطة والوسيط

أولاً: شروط الوساطة:

يجب أن تتوافر في الوساطة الاتفاقية شروط وهذه الشروط كما جرى عليه التحكيم بوضع شروط نظم بها التحكيم جميع التشريعات والتي يمكن أن تكون شروط أيضاً للوساطة الاتفاقية - وشروط الوساطة الاتفاقية هو الاتفاق الذي يلتزم فيه أطراف عقد بأن يعرضوا على الوساطة النزاع أو النزاعات التي قد تنشأ عن العقد.

وقد عرف المشرع المغربي في الفصل (59-327) عقد الوساطة بأنه "هو الاتفاق الذي يلزم فيه أطراف نزاع ناشئ بعرض هذا النزاع على وسيط"<sup>(3)</sup>.

وعليه يمكن تقسيم شروط الوساطة الاتفاقية إلى قسمين:

أ. الشروط الشكلية:

يتعين أن يكون شرط الوساطة الاتفاقية أن يبرم كتابه سواء تم ذلك في العقد المبرم فيما بينهما أو عن طريق الرسائل المتبادلة أو بواسطة وسائل الاتصال الإلكترونية أو أي وسيلة أخرى من وسائل الاتصال وذلك بناء على رغبة الأطراف ورغبتهم بذلك.

ب. الشروط الموضوعية:

1- ضرورة تحديد موضوع النزاع الذي سيتم عرضه على الوساطة.

2- تعيين الوسيط وشخصيته والثقة فيه.

(1) من منشورات (IDE) الإيطالي.

(2) من منشورات مركز باريس للوساطة والتحكيم.

(3) قانون التحكيم والوساطة الاتفاقية المغربي لسنة 2007 المواد (59-327).

3- إذا لم يتم اختيار الوسيط من ضمن الاتفاق أو عقد اتفاق الوساطة الاتفاقية يكون عن طريق تعيينه بأن يكون مختصاً بالنزاع موضوع الخلاف.

4- أن يكون النزاع قابلاً للحل عن طريق الوسيط في الوساطة الاتفاقية، وفي كل ما يجوز الصلح فيه، ولا يجوز الوساطة فيما لا يجوز الصلح فيه، إذ أن كثير من القضايا تجوز فيها الوساطة لإمكانية الوصول إلى صلح فيها مثال ذلك (القضايا الاقتصادية، التجارية الاجتماعية، قضايا الأسرة، القضايا العمالية، قضايا الملكية الفكرية).

5- يشترط في عقد الوساطة الاتفاقية أن يتفق الطرفان على إلزامية الصلح الذي يصدر بالاتفاق ما بين الطرفين وأن يتم تصديقه من سلطة قضائية متخصصة ليكون قابلاً للتنفيذ.

6- تحديد قواعد إجراء الوساطة الاتفاقية قد يتفق عليها أطراف النزاع وتكون إلزامية لطرفيها، بحيث لا تكون هذه الإجراءات من ضمن الإجراءات التي تقع حصراً ضمن صلاحيات القضاء.

ثانياً: الشروط التي يجب أن تتوافر في الوسيط:

يشترط في الوسيط أن يكون متخصصاً في مجال عمله، لديه المعرفة في الأعمال التجارية والاقتصادية والخبرة سواء القانونية، أو التجارية، أو الاجتماعية، وخبرة تتلاءم مع توسع مجالات التعامل والإحاطة بالأعراف والعادات، والعقود وكل حسب مجاله، وعليه هناك بعض الشروط الأخرى الضرورية التي يجب أن تتوافر بالوسيط وهي:

1- أخلاقيات الوسيط: وهو أن يتمتع الوسيط بأخلاق عالية وغير محكوم بجناية أو جنحة أو أي جريمة مخلة بالشرف والأخلاق والآداب. ويكون لديه شهادة حسن سيرة وسلوك باستمرار تؤهله بأن يكون وسيطاً بين الأطراف حتى لا يتم الطعن بأهلية الوسيط، ونزاهته.

2- أن يكون متخصصاً: أي يملك المؤهلات العلمية التي تؤهله أن يكون وسيطاً متخصصاً في المجال الذي تم اختياره من أجل حل النزاع والذي طرح عليه، ويفضل أن يكون لديه شهادة متخصصة في العلوم القانونية، أو أنهى عمله كمحامي أو قاضي، إذا كان

النزاع يتعلق بنواحي قانونية، أو كان متخصصاً في الاقتصاد أو التجارة وكان يعمل تاجراً أو فنياً إذا كانت لديه خبرة فنية في مجال النزاع.

3- أن يكون لديه المؤهلات الضرورية والخبرة التي تلزم عمل الوساطة: لا يكفي أن يكون الوسيط متخصصاً في مجال النزاع، بل يلزم في بعض النزاعات المطروحة على الوسيط أنت يكون مؤهلاً في إدارة النزاع ولديه الخبرة في إدارة مثل هذا النوع من النزاعات، وعلى سبيل المثال نزاعات حقوق الملكية الفكرية، والتي تستلزم أن يكون الوسيط بالإضافة إلى تخصصه، أن يكون مؤهلاً وخبيراً في الملكية الفكرية لحل النزاعات الناشئة عن براءات الاختراع والعلامات التجارية، وحقوق المؤلف، والأصناف النباتية. والدوائر المتكاملة، إذ أن هذه المواضيع تحتاج إلى مؤهلات وخبرات ضرورية لحل النزاعات المطروحة عليه.

4- استقلالية الوسيط، يشترط في الوسيط أن يكون مستقلاً استقلالاً تاماً، أي إذا كان يعمل لحسابه الشخصي، فإنه يجب أن يستقل عن أي جهة، كان يعمل لديها سابقاً ولا يتأثر بها، ولا يكون لديه أي علاقة تربط أطراف النزاع سواء سابقاً أو لاحقاً، كمبدأ رد القاضي وتنحي القاضي وعدم صلاحيته لنظر النزاع، وأن لا تكون له مصلحة في هذا النزاع، أو قدم استشارة في موضوع النزاع.

وفي حالة أن الوسيط يعمل لدى شركة متخصصة في الوساطة أيضاً فإنه يجب أن يستقل في وساطته بعيداً عن مصالح الشركة التي يعمل لديها، لضمان حرية الوساطة والنزاهة والثقة، وأن يعمل بكل نزاهة وشفافية دون تأثير الشركة أو المركز أو الدولة، أو أي جهة قد يجد نفسه مضطراً للخروج عن حياديته في النزاع.

## المبحث الثاني

### إجراءات الوساطة والنتائج المترتبة عليها

#### المطلب الأول: إجراءات الوساطة:

هناك عدة إجراءات يجب اتخاذها عند البدء بالوساطة وهي:

1- لأطراف النزاع تحديد قواعد إجراءات الوساطة عند تحديد وتعيين وسيط شخصي، أو اللجوء إلى مركز للوساطة ثم الاتفاق بين الطرفين بموجب العقد عليه،

للقيام بمهمة الوساطة في حالة نشوء نزاع فيما بينهما. وتحديد النزاع وموضوعه في حالة قبول الطرفين بإحاطته إلى الوسيط.

2- يتم إبلاغ الوسيط لأطراف النزاع للاجتماع بهما وتحديد موضوع النزاع وجمع المعلومات، وتحديد مواضع الاتفاق والاختلاف، وتحديد الأمور التي يجب البت فيها. وتجاوز للوسيط الانفراد بكل طرف على حده والتداول معهم بموضوع النزاع وطلباتهم.

3- يقوم الوسيط باتخاذ ما يراه مناسباً لتقريب وجهات النظر، وتقييم الأدلة وعرض الأسانيد القانونية والسوابق القضائية. وغيرها من الإجراءات كونه متخصصاً ومؤهلاً ولديه خبرة في مجال النزاع وابداء رأيه في موضوع النزاع في كل مرحلة من مراحل اللقاء مع الأطراف.

4- إجراء عرض للمسائل المتعلقة بالحقوق المبنية على القانون ومن ثم يقوم بالتوفيق بين الطرفين ومصالحة كل طرف من أطراف النزاع إذا كان الطرفين تربطهم مصالح تجارية، أو اقتصادية، أو اجتماعية. وربط هذه المصالح مع بعضها البعض بشكل متكامل يضمن استمرارية العلاقة والتعامل وبناء الثقة ما بين الطرفين وهذه الإجراءات تمر بمراحل متعددة قد تكون مشتركة، أو متفردة أو مغلقة، وبعد ذلك يقوم الوسيط بطرح الحلول المقترحة من خلال عرض مطالبه كل من الطرفين والعروض المقدمة من قبل كل طرف، قبل المرحلة الأخيرة. وكذلك يطرح الوسيط الخيارات من خلال النزاع المطروح عليه وتقييمها، للوصول إلى الاتفاق.

5- وضع مسودة الاتفاق النهائي: يتم وضع مسودة الاتفاق النهائي التي توصل إليها الوسيط والتي وافق عليها الأطراف ليقوم بصياغتها ومراجعتها، وعرضها على الأطراف للتوقيع عليها لتصبح حكماً قابلاً للتنفيذ.

لم يتعرض المشرع الأردني لموضوع إجراءات الوساطة الاتفاقية في قانون الوساطة التسوية النزاعات المدنية أو قانون العمل الأردني، أو قانون الأحوال الشخصية أو في قانون التجارة، لعدم معرفة المشرع الأردني بالوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء أو قبل إقامة الدعوى. إذ أصبح الآن من الضرورة وضع أو تضمين قانون الوساطة لتسوية النزاعات الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء لحل المنازعات الاقتصادية والتجارية إذ أن هناك كثير من تطبيقات الوساطة قبل اللجوء إلى القضاء موجودة في

الواقع العملي، وتمارس يومياً، ولكن بشكل غير منظم خاصة بين الصناعيين والتجار وغيرهم في القطاع الخاص، والوصول إلى حلول ترضي طرفي النزاع.

## المطلب الثاني: النتائج المترتبة على الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء

إن من الآثار المترتبة على الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء في حالة التوصل إلى صلح:

1- ضمان الفاعلية للاتفاق الذي يتوصل إليه أطراف النزاع إذ أن من أهم ما يتوصل إلى الوسيط هي النتيجة، وأن يكتسب هذا الصلح أو الاتفاق الصفة التنفيذية، ويكون قابلاً للتنفيذ، وهو الهدف النهائي من نظام الوساطة، والتي تترجم الحل النهائي للوساطة وحل النزاع فيما بين الأطراف.

وإن تسوية المنازعات عن طريق الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء للمحاكم تتوقف على مدى القدرة على تنفيذ الصلح الذي توصل إليه أطراف النزاع، وفاعلية هذا الصلح. إذ لم يرد التشريع الأردني على إعطاء مثل هذه الأحكام الفعالية من خلال ضمان تنفيذه، أو حتى الاعتراف بهذا النوع من اتفاقيات المصالحة الناتجة عن الوساطة فيما بين التجار.

كذلك لم يرد في التشريع الأردني ما يعطي هذا الصلح حجية الأمر المقضي، أو يكون قابلاً للطعن فيه، أو سنداً قابلاً للتنفيذ، كما لم يرد في التشريع الأردني بأن وجود اتفاق أو شرط لعرض النزاع على الوساطة يمنع سماع الدعوى كدفع من دفعه عدم القبول.

وعليه فإن وضع قانون أو نصوص قانونية خاصة بحل النزاعات الاقتصادية والتجارية عن طريق الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء للمحاكم لا بد أن يضع نصوص تعطي فاعلية للصلح أو الاتفاق الذي يتوصل إليه أطراف النزاع في حالة نجاح الوساطة، وكذلك طبيعة الصلح الإلزامية الصادرة لإطرائه، وله قوة في التنفيذ، والاعتراف به.

أما في حالة فشل الوساطة فإن على الوسيط أن يتقدم لكلا الطرفين بتقرير عن فشل الوساطة ولا يجوز للوسيط تقديم أي بيانات أو إقرار أو ما تم به من إجراءات في تقريب وجهات النظر بين الطرفين والاعتداد بها أمام المحكمة، ولا يجوز تقديم التنازلات

من أطراف النزاع خلال فترة الوساطة، كون إجراءات الوساطة سرية لا يجوز الاحتجاج بها أو بما تم فيها من تنازلات من أطراف النزاع، أمام أي محكمة أو أي جهة كانت. إن كثير من اتفاقيات الصلح التي تتم بين التجار، والصناع في المجتمع الأردني، تمارس واقعياً وعملياً وشبه يومياً على أرض الواقع ولها تطبيقات متعددة في القطاعات المذكورة.

إلا أن هذه التطبيقات تكون غير منظمة، ويبقى انتشارها بين الفئات المذكورة لغايات حسن العلاقات ما بين أطراف النزاع والوسيط، وبالتالي فإنه من الضروري وجود تشريع يعزز ثقافة الوساطة كبديل لحل النزاعات للتخفيف على القضاء والمحاكم المكتظة أصلاً بالقضايا. والتخفيف من المصاريف القضائية ولسرعة الفصل في المنازعات إذ بلغ عدد القضايا المدورة والواردة إلى المحاكم الأردنية عام 2017 (447323) قضية<sup>(1)</sup>.

أما كيفية تناول المشرع الأردني للوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء في النزاعات الاقتصادية والتجارية فإن من أهم الأحكام التي يجب أن ينظمها هذا التشريع:

1. اتفاق الوساطة الاتفاقية/ بموجب عقد/ بموجب شرط الوساطة/ أو بأي طريقة من وسائل الاتصال أو وفقاً لقانون المعاملات الإلكترونية ما بين أصحاب النزاع.
2. اتفاق الأطراف على إحالة النزاع على الوساطة قبل اللجوء إلى المحاكم.
3. أن يكون هذا الاتفاق قبل اللجوء إلى المحاكم.
4. الاتفاق على الوسيط، ومكانه/ والنزاع المطروح على الوسيط أو الذي سي طرح على الوسيط.
5. أن تحكم المحكمة بعدم قبول الدعوى لوجود شرط الوساطة.
6. كتمان السر المهني، ولا يجوز الاحتجاج بما تم فيها من تنازلات أمام أي محكمة أو أي جهة حفاظاً على سرية الأعمال التجارية وسرية التجار.
7. يجوز أن تكون الوسيط شخصاً طبيعياً أو معنوياً.
8. تنظيم إنشاء مكاتب أو شركات متخصصة للوساطة في حل النزاعات الاقتصادية والتجارية.
9. طبيعة الصلح الذي يتوصل إليه أطراف النزاع، وتنفيذه وحجيته.

(1) التقرير السوي لأوضاع المحاكم النظامية والقضاء الإداري والنقابة العام لعام 2017 الصادر عن المجلس القضائي الأردني.

## الخاتمة

### النتائج والتوصيات:

تعرض الباحث في هذا الموضوع إلى الوساطة الاتفاقية لحل النزاعات الاقتصادية والتجارية قبل اللجوء إلى القضاء في التشريع الأردني، إذ لا يوجد قانون خاص في التشريع الأردني يعالج الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء، سواء ضمن قوانين خاصة بالوساطة أو أصول المحاكمات المدنية، على غرار قانون التحكيم، أو قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية. ويصعب أحياناً الأخذ بهذا النوع من الوساطة، إذ أن تطبيقات الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء موجود في الواقع العملي ويمارس التجار والصناع وأرباب العمل هذا النوع من الوساطة الاتفاقية بشكل غير منظم وشبه يومياً، مستندين إلى عدم اللجوء إلى القضاء بسبب الوقت والجهد والسرعة وقلة التكاليف وكثرة القضايا في المحاكم والرسوم التي يدفعونها، والمدة الزمنية التي تستغرقها نظر الدعوى أمام المحاكم والتنفيذ، وبذلك يجذبون اللجوء إلى الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى المحاكم للوصول إلى صلح بينهم، من خلال تنازل كل طرف عن بعض من حقوقهم، مقابل هذا الصلح، ولم يتناول المشرع الأردني هذا النوع من أنواع الحلول البديلة لحل النزاعات دون اللجوء للقضاء، كما أنه لا يوجد للقرارات المصالحة التي تصدر عن الوسيط أي حجة في الإثبات ولا يوجد في التشريع الأردني، ما ينظم أعمال الوسيط سواء كان شخصاً طبيعياً أو شخصية معنوية، مكاتب أو شركات متخصصة في الوساطة.

وعليه فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- تضمين نصوص قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية نصوصاً تنظم الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء إلى القضاء وإضفاء صبغة قانونية عليها من حيث الاتفاق وشروطه وشروط الوسيط وترخيص مكاتب للوساطة، والاتفاق والصلح وأهميته أمام القضاء، وطبيعة الصلح الذي يتوصل إليه الوسيط لحل النزاعات الاقتصادية والتجارية.

- 2- إيجاد غرف متخصصة وتأهيل أشخاص مؤهلين متخصصين في كافة المجالات ليكونوا وسطاء في حل النزاعات، ولديهم القدرة الفنية والمهنية المتخصصة في مجال النزاعات الاقتصادية والتجارية.
- 3- تعزيز ثقافة الوساطة في المجتمع، وعلى مستوى القطاع الصناعي والتجاري وكافة القطاعات الأخرى.
- 4- أن وجود تشريع في هذا النوع من أنواع الوسائل البديلة أو وضع قانون تنظيم الوساطة الاتفاقية قبل اللجوء للقضاء يؤدي إلى تشجيع الاستثمار، ويخفف عن المحاكم، واكتظاظ القضايا، ويحقق التنمية الاقتصادية، ويوفر فرص عمل في مجال العمل في الوساطة من خلال الشركات والمكاتب المتخصصة.
- أمل أن تؤخذ هذه التوصيات بعين الاعتبار.

## المراجع

### الكتب:

- 1- د. ابوالوفا. أحمد، التحكيم الاختياري والإجباري، دار المعارف بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ط3، 1978.
- 2- د. أبوزيد، رضوان، الأسس العامة في التحكيم التجاري الدولي، دار الفكر الويفي، القاهرة، ط، بلا 1981.
- 3- أبو هيف، علي صادق، القانون الدولي العام، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، ط9، لسنة 1971.
- 4- الدسوقي، رأفت، التحكيم في قانون العمل المصري، دار نصر للطباعة، القاهرة، بلا طبعة، بلا سنة.
- 5- عكاشة، خالد كمال، دور التحكيم في فض منازعات عقود الاستثمار، دار الثقافة، عمان، ط1، 2014.
- 6- كارل. أ. سليكو، الوساطة في حل النزاعات - عندما يحتدم الصراع دليل عملي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 1999، مترجم.
- 7- مجلة الأحكام العدلية، علي حيدر.

### البحوث القانونية:

- 1- الجازي، عمر مشهور حديثه، الوساطة كوسيلة لتسوية منازعات الملكية الفكرية، ندوة بعنوان الوساطة كوسيلة بديلة لتسوية المنازعات، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، المركز الأردني لتسوية النزاعات، 2004.
- 2- عقلوك، محمد علي وآخرون، الوساطة في حل النزاعات بالطرق السلمية، مجلة رسالة الحقوق، بغداد، السنة الرابعة، العدد الثاني، 2015.

### القوانين:

- 1- قانون أصول المحاكمات المدنية الأردني رقم (24) لسنة 1988م مادة (109).
- 2- قانون الوساطة لتسوية النزاعات المدنية رقم (13) لسنة 2006 وتعديلاته.

- 3- قانون الأحوال الشخصية الأردني رقم (36) لسنة 2010.
- 4- قانون محاكم الصلح الأردني رقم (23) لسنة 2017 .
- 5- قانون العمل الأردني رقم (8) لسنة 1996 وتعديلاته.
- 6- قانون التحكيم والوساطة الاتفاقية المغربي رقم (5-8) لسنة 2007.
- 7- قانون الوساطة التركي 23 يونيو 2013.
- 8- القانون المدني الأردني رقم (43) لسنة 1976.

#### التقارير:

1. التقرير السنوي لأوضاع المحاكم النظامية والقضاء الإداري والنيابي العامة لسنة 2017 الصادر عن المجلس القضائي.

#### منشورات:

- 1- من منشورات (IDE) الإيطالي.
- 2- من منشورات مركز باريس للوساطة والتحكيم.

## مناقشة معيارية "الحوكمة" في تحقيق التنمية الاقتصادية لدى المؤسسات

### المالية الدولية

### قراءة نقدية في ظل المقاربة المؤسساتية

باحمد عبد الغاني

الجزائر

### ملخص

تناقش هذه الورقة البحثية معيارية الحوكمة كأداة تشغيلية تتبناه مؤسسات بروتن وودز في تصميم برامج إعادة هيكلة الاقتصادات النامية وموائمة إطارها المؤسساتي، وتنطلق من مفارقة أن بعض الدول قد تشترك في نفس المقدار المنخفض من "الحوكمة"، يمكن أن يكون أدائها الاقتصادي متعاكس تماماً. البعض منها يتمتع بنمو مرتفع يضمن إقلاعها الاقتصادي، والبعض الآخر يعاني من نمو منخفض جداً الذي يبقيهم في حالة من الفقر. يسمح هذا التحليل للتعرف على عامل الثقة الذي يمكن أن يلعب دور البديل عن مؤسسات (الحوكمة) وهو: قدرة الدولة على تنسيق وتأمين التوقعات. وبالتالي يتعلق الأمر بقدرة الدولة على التقديم للفاعلين أشكال من التنسيق ذات مصداقية، وإدارة المصالح المتضاربة، وقيادة المجتمع إلى ثقافة المخاطرة.

## مقدمة :

تبنت المؤسسات المالية الدولية "الحوكمة" (شفافية العمل العام، مكافحة الفساد، الأسواق الحرة، الديمقراطية و سيادة القانون) في قلب سياسات التنمية التي تشجعها على مدى السنوات الماضية و قد فرضت بعدما أدت سياسة الإنفتاح و تحرير الأسواق إلى الأزمات المالية في الأسواق الناشئة دون تحقيق النمو المستدام الموعود في البلدان النامية ككل.

هذا البحث يثير التساؤل حول "معيارية" الحوكمة في بعث عملية التنمية، وهي المقاربة التي تبنتها المؤسسات المالية الدولية<sup>1</sup> لتفسير الأداء الاقتصادي المتميز للبلدان جنوب شرق آسيا التي نجحت في الإقلاع و تحقيق النمو المستدام.

حيث تعتقد - المؤسسات المالية الدولية - أنه في مجموعة من المؤسسات توجد مفاتيح النمو على المدى الطويل، لذلك تسعى هذه الدراسة لتحديد الخصائص المؤسساتية التي تميز البلدان التي لديها نمو مرتفع ومستدام لنشاطها الاقتصادي، وغيرها من البلدان النامية.

ووفقا للنهج "نورت دوغلاس"<sup>2</sup>، يمكن تعريف المؤسسات على أنها "القواعد الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية التي تربط بين جميع الفاعلين الاجتماعيين بما في ذلك الدولة، وتشكل المواقف والتوقعات المساهمة (أو لا) في النمو"<sup>3</sup>.

هذه القواعد تخلق الإطار الأساسي الذي يسمح لإنشاء (أو لا) صفقة مع الآخرين- للدخول (أو لا) في مشاريع في المدى الطويل (الاستثمار، وتعليم الأولاد)، أي الأفعال التي هي في صميم تكوين الثروة. ويوفر هذا الإطار (أو لا) العنصر الأساسي لعملية خلق الثروة، أو بالأحرى يحد من عدم اليقين؛ هذا الحد من عدم اليقين هو أن الناس لديهم ثقة في مستوى الامتثال للإدارة (المحلية، الوطنية، والأعمال التجارية)، إنه هو الذي يحفظ المعاملات وتوقعات أصحاب المصلحة.

و هكذا ينتقل التساؤل حول عملية التنمية إلى العوامل التي تولد الثقة بين الأطراف الفاعلة، التي تقلل من عدم اليقين في العلاقات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. ما هي هذه العوامل؟

في مجال السياسات التنموية، قدمت المؤسسات المالية الدولية إجابة فعلية على هذا التساؤل من خلال توفير أداة تشغيلية على غرار المؤسسات القائمة في البلدان المتقدمة<sup>4</sup>. هذه الأداة هي "الحوكمة"<sup>5</sup>، باعتبارها حلاً "معياريًا" لتوليد الثقة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي، ويُطلب من البلدان النامية تبني هذه الأداة التي تعتبر مجموعة من التدابير التقنية لبدء عملية التنمية.

ومع ذلك تترك "الحوكمة" عدة أسئلة رئيسية معلقة:

أولاً: إمكانية تحويل هذه الأداة إلى البلدان النامية، وهل السياسات الرامية إلى دعم "الحوكمة" أدت حقاً إلى تحسين الوضع الاقتصادي في هذه البلدان؟

ثانياً: فعاليتها من حيث النمو، هل أدت إصلاحات "الحوكمة" لزيادة هامة في وثيرة النمو على المدى الطويل؟ بشكل أكثر تحديداً، كيف يمكن للحوكمة تفسير النمو العالي والمستدام في دول الاقتصاديات الصاعدة - دول شرق آسيا - على وجه الخصوص؟

ثالثاً: الحوكمة، والتي هي في الواقع عاملاً قوياً للثقة للبلدان المتقدمة، هل هي السبيل الوحيد لتوليد الثقة لجميع البلدان بغض النظر عن مواردها، تاريخها، ديناميتها؟

## 1- تحديد إطار الدراسة

قد طرح البروز المتزايد للقضايا المؤسساتية<sup>6</sup> في تحليل التنمية الاقتصادية منذ منتصف 1990، مسألة قياس الظواهر المؤسساتية. وبالتالي ظهرت كمية من المؤشرات في العقود الماضية لقياس: درجة الحرية الاقتصادية، احترام حقوق الملكية، مستوى الفساد، وحرية الصحافة... ، وقاعدة البيانات "الخصائص المؤسساتية"<sup>7</sup> الموجهة نحو النمو طويل الأجل والتنمية: تهدف إلى التعرف على العوامل التي تشجع أو تثبط النمو في مجال المؤسسات.

### 1-1- تقديم قاعدة البيانات "الخصائص المؤسساتية"

تعتمد قاعدة البيانات « profil institution » "الخصائص المؤسساتية" على عدد من الخيارات التي تميزها عن غيرها من قواعد البيانات المؤسساتية.

أولاً: أنها موجهة نحو تحليل العلاقة بين المؤسسات والنمو. وتوفر مؤشرات لاستكشاف منابع انسداد الانطلاق الاقتصادي أو التنمية، وهي تستند إلى تعريف المؤسسات التابع للبنك الدولي (1998)، الذي يتبنى تعريف North (1990)<sup>8</sup>: المؤسسات

تتكون من جميع القواعد الرسمية (الدستور والقوانين واللوائح والنظام السياسي...) وغير الرسمية (نظم القيم والمعتقدات والتصورات والمعايير الاجتماعية...) التي تنظم سلوك الأفراد الذين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة (الأعمال التجارية، والنقابات، والمنظمات غير الحكومية...) في هذا السياق، المؤسسات تهيكّل الحوافز التي تؤثر في السلوك وتوفر إطاراً للتبادلات الاقتصادية.

ثانياً: اتجاه القاعدة لقضايا التنمية يعني أن المجال المؤسساتي المختار، يشمل مساحة أوسع بكثير من "الحكومة" فقط (وفق المؤسسات المالية الدولية). وعبارة أخرى، "الحكومة" بالمعنى الدقيق للكلمة (تنظيم السوق وأداء الحكومة). أو عموماً (بما في ذلك المؤسسات السياسية) هو ضروري ولكن ليس مقصوداً على المجال المؤسساتي.

التركيز على العلاقة بين المؤسسات والنمو الاقتصادي يعني ضمناً أن الأسئلة في استطلاعات الرأي كانت أكثر اهتماماً بفعالية الترتيبات المؤسسية (النهج الواقعي) من التركيز على شكلها القانوني الدقيق (نهج القانوني). هذه النقطة، هي سمة أساسية لقاعدة البيانات، لأنها تتطرق لمسألة الامتثال، والتي تحدد العلاقة بين المؤسسات والنمو؛ اعتماد القواعد في حد ذاتها لا تضمن تنفيذها تنفيذاً فعالاً. ذلك يعتمد على مدى احترام هذه القواعد ونوعية المؤسسات في الواقع. وهذا هو الجانب من تطبيق (أو لا) للقواعد. التي كانت قاعدة البيانات تهدف لالتقاطه.

## 2-1-2 "الحكومة" في المجال المؤسساتي

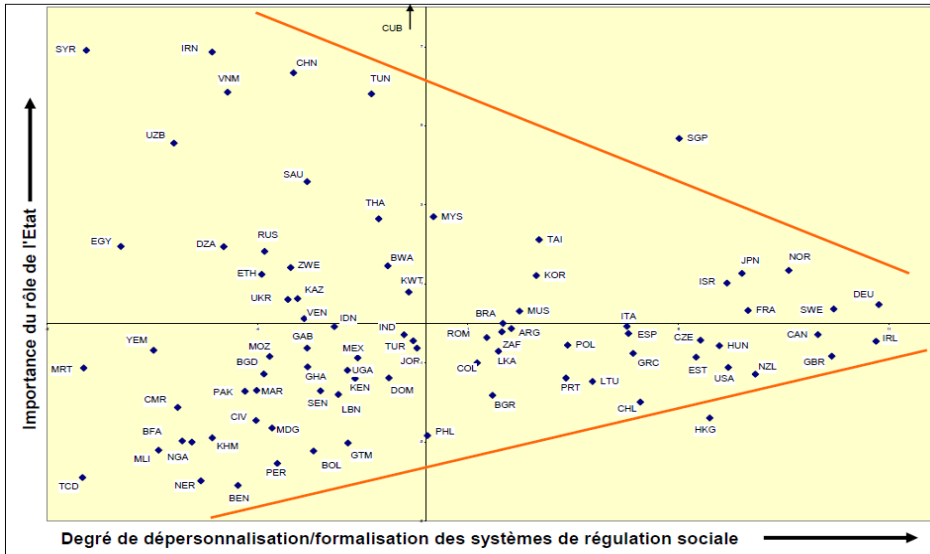
يتم استخدام البيانات استناداً إلى مقارنة متعددة المعايير لا تنطوي على بعد استنتاجي، أي تركّ البيانات تتحدث عن نفسها. وبالتالي فاستخدام أدوات تحليل البيانات الإحصائية (ADD)<sup>9</sup> يجيب عن هذا الخيار.

درجة تأسيس القواعد هي العامل الرئيسي المميز لشكل المؤسسات في البلدان المتقدمة

يتم استخراج البيانات، في البداية باستخدام ACP "تحليل المكونات الرئيسية" لجميع البيانات في القاعدة. هذا التحليل الأولي يحدد أهم خصائص المؤسساتية للبلدان الموثقة. أول محورين نشأت المتغيرات التي كشفت عنها "تحليل المكونات الرئيسية" يشكلان أول أساس تحليلي بالنسبة لجميع البلدان (الشكل 1).

- على المحور الأول تنتشر (39.9 % من التباين الكلي) بما في ذلك المتغيرات التالية :  
ضمان حقوق الملكية والمعاملات، سير الإدارات، الفساد، وتنظيم السوق، وعمل التضامن (الصحة والبطالة والشيخوخة)، والمؤسسات السياسية. وهو يواجه بين :  
- اليسار: النظم التي يتم تنفيذ وظائفها في المقام الأول عن طريق العلاقات الشخصية والغير الرسمية المتصلة بخصائص فقهية للأفراد؛  
- اليمين: النظم التي يتم تنفيذ وظائفها بشكل رئيسي على مستوى بنيوي وبشكل رسمي، غير شخصي، مكتوبة وقابلة للتنفيذ.  
في المجموع، المحور الأول يبين صورة فوتوغرافية في لحظة معينة، لحالة البلدان وفقاً لدرجة عدم تشخيص نظم تسويتها الاجتماعية ووفقاً للفعالية في الاستجابة المقدمة من إضفاء الطابع الرسمي وتطبيق القواعد الرسمية.

الشكل (1): إسقاط تحويري أولي وفق "تحليل المكونات الرئيسية"



Source : MEISEL Nicolas, Jacques OULD AODIA, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Revue Economique, vol 59, No 06, Novembre 2008, p 1164

العامل الأول الذي يميز بين البلدان، يكشف عن وضعيتين لإقامة القواعد الاجتماعية، أي وضعيتين لإنتاج الثقة، واحدة مبنية على قواعد غير رسمية وعلاقات شخصية أنشئت على أساس خصائص الناس (الجماعات العرقية والأسر والعشائر...)، والأخرى مبنية على قواعد رسمية وغير شخصية، بعيدة عن الناس، أي امتدادها على نطاق واسع على أساس الحقوق. فهو يصف، من اليسار إلى اليمين، حالة البلدان وفقاً لدرجة عدم تشخيص طرق التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي<sup>10</sup>.

اتبعت المجتمعات المتقدمة هذه المسيرة الطويلة، من النظام الاجتماعي القائم على بناء علاقات على نطاق محدود، إلى أنظمة تكون الثقة في المقام الأول نظامية، تستند إلى علاقات القانون الغير شخصية، أي أنها عامة<sup>11</sup>.

• على المحور الثاني كمية المعلومات التي احتلتها في قاعدة البيانات: (10.2 % من التباين الكلي)، وهو يواجه بين:

- أعلى المحور: المتغيرات التي تشير إلى وجود الدولة على الصعيد الاقتصادي والسياسي والمؤسسي؛

- أسفل المحور: المتغيرات التي تميز الحريات الاجتماعية والسياسية، وضعف تدخل الدولة في الاقتصاد والمجتمع.

العامل الثاني إذاً، الذي يميز بين البلدان وفقاً للحجم النسبي للدولة في الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، التركيز الأساسي لهذا المحور الرأسي بين المجتمعات، يكون حيث نفوذ الدولة فيها كبير (تصل أشكال السلطوية: كوبا وسوريا وإيران...)، والمجتمعات حيث الحريات الاقتصادية والسياسية أكثر شمولاً، حيث أن الدولة ليست نشطة أو فاشلة مثل ذلك أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى على وجه الخصوص.

ملاحظات عامة عن تمثيل البلدان:

- على المحور الأفقي، نرى علاقة قوية بين درجة عدم تشخيص القواعد ومستوى التنمية: البلدان على يمين الرسم البياني تجمع البلدان المتقدمة التي لديها نظام اجتماعي عالي التنظيم والرسمية. وعلى اليسار، البلدان النامية التي أنظمتها ذات طابع قليل الرسمية على المستوى الوطني<sup>12</sup>.

- تأخذ السحابة شكل القمع؛ واسعة من اليسار حيث القواعد غير رسمية وضيقة من اليمين حيث يتم إضفاء الطابع الرسمي على النظام وعلى مستوى عال من التنمية الاقتصادية. هذا يشير، أنه كلما ارتفع مستوى التراكم يتحقق استقرار النسبي في شكل المؤسسات حول نظام من القواعد رسمية والمحترمة خاصة بالدول المتقدمة، قواعد يروجونها من خلال علاقاتهم المتعددة مع بقية العالم. ومع ذلك، هناك تشكيلة واسعة من النظم المؤسساتية في البلدان النامية والناشئة.

"التقارب" المؤسساتي المذكور أعلاه لا يعبر بأي حال عن حتمية تاريخية. وهو تمثيل ثابت عن حالة المؤسسات في العالم اليوم، فإنه لا ينطوي على مسيرة حتمية لجميع المجتمعات إلى الديمقراطية والحوكمة، أو أي "نهاية تاريخ". ولا سيما أنها لا تبين أي شيء حول عملية التحول المؤسساتي الذي أظهر التاريخ أنه لا يمكن التنبؤ به<sup>13</sup>. في مجموع هذه الاختبارات الأولية تكشف عن ثلاث نتائج هامة:

- درجة عدم التشخيص نظم التنظيم الاجتماعي وفعالية الاستجابة من قبل المجتمعات من خلال تأسيس القواعد والامثال هي المحددات الأساسية في التشكيل المؤسساتي للبلدان؛

- وترتبط هذه المحددات بمستوى التنمية في البلدان؛

- درجة متقدمة من تأسيس القواعد وتطبيقها، (الغير المشخصة) الرسمية والعامية. هو ما يوافق أساساً مؤسسات "بريتون وودز" التي تسمى "الحوكمة" والتي تعتبر سمة من سمات التنظيم الاجتماعي في البلدان المتقدمة.

## 2-3-2 طريق أكثر واقعية من أجل التحولات المؤسساتية

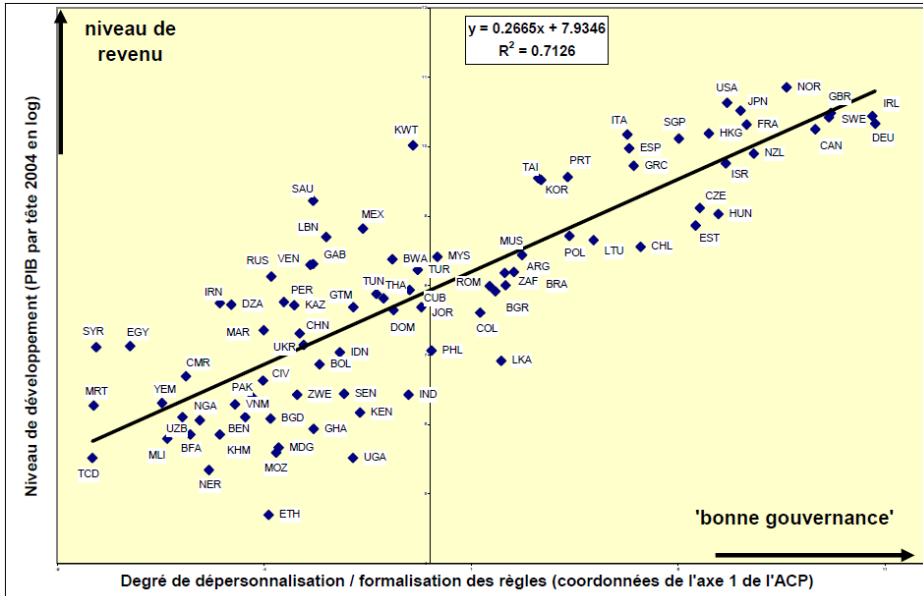
### 1-2-3-2 الحوكمة ومستوى التنمية

إن المحور الأفقي "للتحليل المكونات الرئيسية" الذي يميز معظم البلدان على المستوى المؤسساتي، هو كذلك على مستوى التنمية الاقتصادية، يميز بين البلدان الفقيرة على اليسار، والبلدان الغنية إلى اليمين. ويكون التعمق في هذه الملاحظة عن طريق دراسة العلاقة بين المتغيرات التي تشكل محور (الحوكمة)، ومستوى التنمية التي تقاس بمستوى دخل الفرد (الشكل 2). خصوصية هذه العلاقة بين "الحوكمة" والدخل تتيح إيجاد علاقة مقبولة ومتناسقة لاسيما مع نتائج معهد البنك الدولي التي تبين أن الحوكمة

(درجة تأسيس القواعد) ترتبط بقوة مع مستوى التنمية في البلد (بالعلاقة اللوغاريتمية)، مع وجود علاقة سببية دائرية: تهيئة بيئة مواتية للتبادلات، إضفاء الطابع الرسمي على النظام يتيح زيادة إنتاج الثروة والذي بدوره يتيح التمويل لترتيبات مؤسسية مكلفة لتأمين المعاملات على النطاق النظم<sup>14</sup>.

إذا قمنا بتحديد نفس العلاقة هذه المرة بعدم إدخال اللوغاريتم على مستوى الدخل، نلاحظ أن التفسير يكون مختلفاً تماماً: العلاقة بين الحوكمة ومستوى الدخل تبدو إيجابية بشكل واضح بالنسبة للبلدان المتقدمة، والتي تسحب العلاقة إلى يمين الرسم البياني، في حين أنها أقل بالنسبة للبلدان النامية إلى اليسار من الرسم البياني. وبذلك يظهر الرسم البياني قطيعة عميقة بين مجموعة البلدان النامية والبلدان المتقدمة من حيث الحوكمة.

عموماً، هذا الرسم البياني يؤكد أن الحوكمة لا تعني في النهاية سوى مرحلة متأخرة في إضفاء الطابع الرسمي على القواعد الخاصة بالدول المتقدمة. الشكل(2): العلاقة المتداولة بين "الحوكمة"، ومستوى الدخل



Source : MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Revue Economique, vol 59, No 06, Novembre 2008,p 1169



في هذه المرحلة، فإن السؤال الأكثر إثارة للاهتمام بالتفكيك يصبح : كيف يمكن توضيح أن البلدان النامية التي تتميز بأفضل أداء اقتصادي (بلدان المجموعة 2) في الشكل (4) لم يكن لديها الأداء العالي في الحوكمة؟ أو بالأحرى ، لماذا البلدان ذات المستويات السيئة فيما يخص الحوكمة ، يعرفون اختلافاً شاسعاً في الأداء الاقتصادي؟ كما هو الحال في الصين وفيتنام وزيمبابوي ومدغشقر وساحل العاج وفرنزويلا.

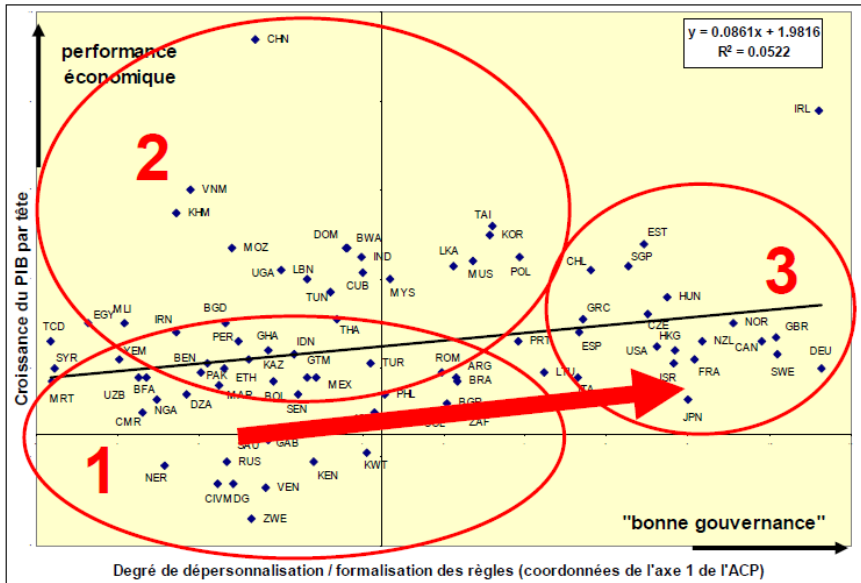
### 2-3-2-3 مدى فعالية اعتماد قواعد "الحوكمة"

هذه النتائج إذا، تثير التساؤل حول الأولوية الممنوحة منذ عقدين لإحراز التقدم نحو تحقيق الحوكمة، التي تشكل واحدة من المتطلبات الرئيسية لوضع السياسات المساعدة على التنمية الاقتصادية<sup>16</sup>.

هل اعتماد قواعد الحوكمة وفقاً لمعايير موحدة (السهم في الشكل 4) هو الرد المناسب للنهوض بالنمو على المدى المتوسط و الطويل للبلدان التي لم تبدأ الانطلاق الاقتصادي؟

الشكل(4): الوصفة المعيارية "للحوكمة": التقدم على طول المحور الأفقي

(السهم من 1 إلى 3)

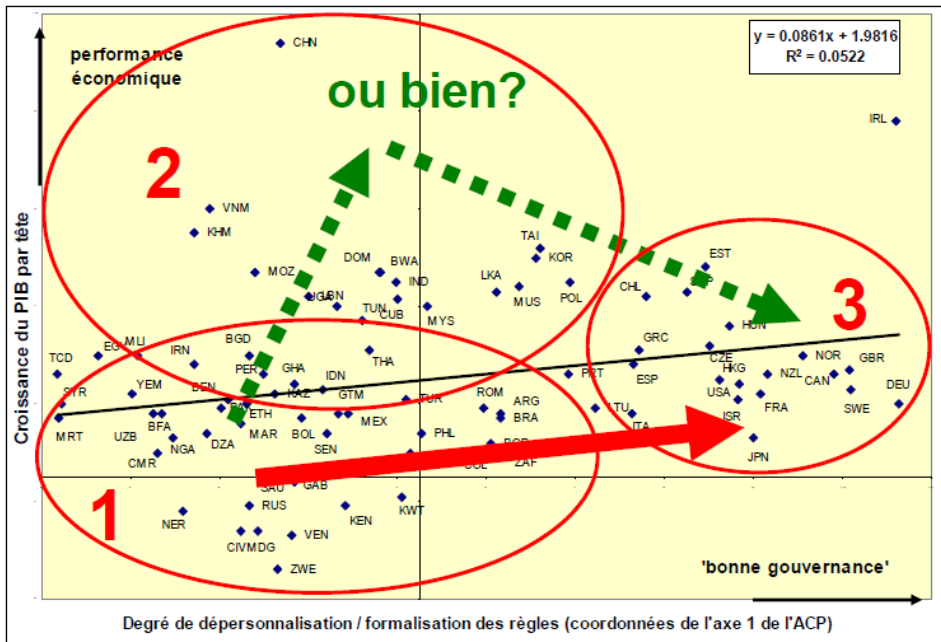


Source : MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Revue Economique, vol 59, No 06, Novembre 2008,p 1172

ثلاث مجموعات من البلدان تظهر على الشكل 4: المجموعة 1 تجمع البلدان النامية ذات معدل نمو منخفض، المجموعة 2، البلدان ذات معدل نمو عالي، والمجموعة 3، البلدان المتقدمة، ذات معدل نمو وسيط. المرور من المجموعة 1 إلى المجموعة 2 البلدان في مرحلة "الانطلاق الاقتصادي"، الانتقال من المجموعة 2 إلى المجموعة 3، البلدان في مرحلة اللحاق الاقتصادية والمؤسسية<sup>17</sup>.

الوصفة الموحدة (السهم) للبلدان النامية، ولا سيما تلك الموجودة في المجموعة 1، للتقدم نظام التنظيم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي السائد في البلدان المتقدمة ذات طابع رسمي: حقوق الملكية الرسمية، وتنظيم السوق، والكفاءة والشفافية في العمل العام وكفاءة النظم القانونية والقضائية، والديمقراطية<sup>18</sup>.

الشكل(5): بديل أكثر واقعية: (1 إلى 2) مسار البلدان المتخلفة إلى البلدان الصاعدة، (2 إلى 3) مسار البلدان الصاعدة إلى البلدان المتقدمة



Source : MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Revue Economique, vol 59, No 06, Novembre 2008, p 1173

من دون التشكيك في أهمية هذا البرنامج: هل المسار الذي يعينه السهم في الشكل (4) هل هو الوحيد الممكن؟ أو أن بدلاً من ذلك ينبغي قبول فكرة أن التحول المؤسسي

يمكن أن يأخذ مسارات أخرى؟ وسائل أخرى، أكثر إتواء، ولكن أيضا أكثر واقعية (السهم منقط في الشكل 5)؟ إذا فما هي الوسائل التي قادت البلدان الصاعدة في هذه المرحلة الانتقالية؟

تسعى الفقرة التالية لتحديد المؤسسات التي تميز هذه المجموعات المختلفة من الدول: تلك التي تساعد بأقصى قدر على الانطلاق الاقتصادي (السهم في منطقة 1 إلى المنطقة 2)، وتلك التي تخص للحاق الاقتصادي والمؤسستي (السهم في المنطقة 2 إلى المنطقة 3)

ما هي السمات المؤسستية التي تميز البلدان النامية ذات معدلات النمو العالية و ذات معدلات النمو المنخفضة؟

### 3-3-2 الدولة كمطلب مؤسستي للإنطلاق الإقتصادي

استناداً إلى مؤشرات قاعدة البيانات "الخصائص المؤسستية"، العوامل الخاصة التي قد تفسر تساوي مستوى الحوكمة بين البلدان التي تشهد ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي، والبلدان التي ظلت حبيسة الحلقات المفرغة من تدني النمو. بصياغة أخرى، يهدف البحث إلى تحديد أهم المتغيرات المؤسستية للبلدان في مرحلة الانطلاق الاقتصادي (تسارع النمو المستدام)، والمتغيرات المؤسستية الرئيسية للبلدان التي دعمت هذا النمو على المدى المتوسط (اللاحق). على غرار أعمال خان (2006)<sup>19</sup>، تُقسم قاعدة البيانات التي تتكون من 85 بلداً إلى ثلاث مجموعات: البلدان المتقدمة والبلدان النامية والتي تمر بمرحلة انتقالية الصاعدة (معدل نموها أعلى من المتوسط بالنسبة للبلدان المتقدمة) والبلدان النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية في حالة تخلف (انخفاض معدل نموها من المتوسط بالنسبة للبلدان المتقدمة). مؤشر الأداء الاقتصادي المتبع هو نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد<sup>20</sup> خلال الفترة 1990-2007.

### 1-3-2 محددات المسار المؤسستي

يجرى التحليل بمقارنة المجموعات الثلاث من البلدان في أزواج، لتحديد المسار المؤسستي الممكن في البلدان النامية، بطيئة النمو إلى الصاعدة (الانطلاق الاقتصادي)، ثم الصاعدة بالبلدان المتقدمة (اللاحق). المقارنة بين المجموعات الثلاث من البلدان مثنى مثنى تقدم ثلاثة اختبارات.

### 1-1-3-2 التحليل الأول : البلدان المتخلفة مقابل البلدان الصاعدة

تكشف المقارنة بين الدول بطيئة النمو و البلدان الصاعدة بشكل لا لبس فيه مجموعة من المؤشرات تبين قدرة الدولة على التنسيق وتأمين توقعات الفاعلين كأهم تمييز بين المجموعتين (تحليل مفصل راجع الملحق 2-6)، هذه المؤشرات هي وظيفة مؤسسية تسمى "تنسيق الجهات الفاعلة والتوقعات الإستراتيجية" من جميع شبكة المؤشرات في قاعدة البيانات.

بالتفصيل، نحصل على المؤشرات الخاصة بالبلدان الصاعدة مقارنة بالدول بطيئة النمو (بين قوسين، رقم الوظيفة المؤسسية التي ينتمي إليها المؤشر أنظر الملحق 2-7)؛ أولوية النخب لتطوير (5)، قدرة السلطات السياسية (5)، وتنسيق وزارات وإدارات (5) البيئية التكنولوجية للشركات (5)، الرؤية الإستراتيجية للسلطات (5). بالإضافة إلى مؤشرين: نوعية السلع العامة الأساسية (الصحة والتعليم) (3) وأمن حقوق الملكية الزراعية (6) وهذا هو المؤشر الوحيد في إطار القواعد الرسمية التي تدخل في هذه المقارنة.

بين هاتين المجموعتين لا يوجد أي عامل آخر من الثقة المتصلة بعدم التشخيص/تأسيس قواعد النظام أي "الحكومة"، يبدو كفاعل مميز للبلدان في مرحلة الإقلاع الاقتصادي.

هنا نأتي إلى "المفارقة" في الحكومة، دول تشترك في نفس المقدار السيء من "الحكومة". يمكن أن يكون أداؤها الاقتصادي متعاكس تماما. البعض منها يتمتع بنمو مرتفع يضمن إقلاعها الاقتصادي، و البعض الآخر يعاني من نمو منخفض جداً الذي يبقبهم في حالة من الفقر. يسمح هذا التحليل الأولي للتعرف على عامل الثقة الذي يمكن أن يلعب دور البديل في إضفاء الطابع الرسمي على النظام: قدرة الدولة على تنسيق وتأمين التوقعات<sup>21</sup>.

مجموعة المؤشرات التي تم تحديدها تشير إلى قدرة الإدارة الإستراتيجية التي يمكن للبلدان بطيئة النمو أن تركز جهودها عليها من أجل تحقيق التنمية. إن الخصائص المؤسساتية للبلدان الصاعدة - قدرة التنسيق بين الجهات الفاعلة و ضمان التوقعات - أكثر معقولة، من الطريق التي تهدف إلى الحصول مباشرة على ميزات المؤسساتية للبلدان المتقدمة - قوانين رسمية للغاية وغير شخصية - .

## 2-1-3-3-2 التحليل الثاني: البلدان الصاعدة في مقابل البلدان المتقدمة

تحدد المقارنة بين البلدان الصاعدة والبلدان المتقدمة، مؤشر التمايز للمهام الرئيسية المؤسساتية، المختلفة تماما عن تلك التي تم تحديدها في أول تحليل بين البلدان بطيئة النمو والبلدان الصاعدة (انظر الملحق 2 - 8).

بمقابل البلدان الصاعدة، تتميز البلدان المتقدمة بالسمات الرئيسية التالية (بين قوسين، رقم الوظيفة المؤسسة التي ينتمي إليها المؤشر -- ملحق 1): كفاءة الإدارة العامة (3)، مكافحة الفساد (3)، ضمان المعاملات (6)، أمن حقوق الملكية الرسمية (6)، التنظيم (7)، الأمن (6)، المعاملات في النظام المالي، الحراك الاجتماعي (9)، قدرة المجتمع على الابتكار (5)، الشفافية في العمل العام (3)، قدرة السلطات السياسية (5)، التضامن المؤسسي (9)، تنظيم المنافسة (7)، الحقوق السياسية والحريات المدنية (1)، الانفتاح المالي (8)، الأسعار الحرة (4) وروح المبادرة (3).

المؤشرات الرئيسية التي تميز البلدان المتقدمة. هي أساسا الوظائف (3)، (6) و(7) التي تتوافق مع عدم تشخيص العلاقات الاجتماعية، وإضفاء الطابع الرسمي على النظام: شفافية وكفاءة إدارة قليلة الفساد (3)، حقوق الملكية والمعاملات التي تحميها القواعد الرسمية (6)، الأسواق المفتوحة (8)، وحررة (4). المتغيرات المميزة الأخرى<sup>22</sup>: الديمقراطية السياسية والاجتماعية (1)، اللامركزية (1)، تنظيم المنافسة (7).

الحركية الاجتماعية (9) تنتمي إلى حقل فتح نظم التنظيم الاجتماعي في المجالات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية.

مجموع الوظائف التي تميز البلدان الصاعدة من البلدان المتقدمة تنتمي إلى ميدان مختلف تماما عن تلك التي تتميز الدول بطيئة النمو والدول الصاعدة.

مرة أخرى، يبدو الطريق أكثر واقعية، لأن البلدان الصاعدة، وبفضل قدراتها على التنسيق بين الجهات الفاعلة والتوقعات الإستراتيجية، قد شهدت معدل نمو مرتفع بالماضي تمهيداً لإضفاء الطابع الرسمي على النظام بما في ذلك الزراعة، ومستوى عال من التعليم والرعاية الصحية وبداية التراكم التكنولوجي، ليبقى سوى الحصول على ما يفرقهم عن البلدان المتقدمة أي بداية إضفاء الطابع الرسمي على القواعد وانفتاح نظام التنظيم الاجتماعي.<sup>23</sup>

## 3-1-3-2 التحليل الثالث : البلدان المتقدمة مقابل بطيئة النمو

أكبر الاختلافات، وبطبيعة الحال، بين هاتين المجموعتين من البلدان ، تقريبا كل الوظائف المؤسسية تتمايز بين هاتين المجموعتين، القدرة على التنسيق وتوقع الاستراتيجي للدولة، فتح النظم الاجتماعية وتأسيس القواعد بصفة الرسمية (انظر الملحق 2-9). القفزة كبيرة جدا لعبور البلدان بطيئة النمو لكي تحصل على الخصائص المؤسسية المختلفة للبلدان المتقدمة.

## 2-2-3-2 مفهوم أوسع "الحوكمة من أجل التنمية"

هكذا إذاً، تبدو قدرة الدول على التنسيق والتوقع كسمة خاصة بعملية الإقلاع الاقتصادي. لأنها تؤثر على أساس الوظيفة السياسية لمعظم المجتمعات، تنضم هذه النقطة لأعمال "نورت" وآخرون (2006 و 2007) الذي يعتبر أن الأبعاد الاقتصادية والسياسية للتنمية، ترتبط ارتباطاً لا ينفصم في شرح سير المجتمعات، بما في ذلك التنمية (أو التخلف). فوظيفة التنسيق والتوقع التي استطاعت الدول التي نمت بسرعة أن تسيّرهما في بلدانها، حتى قبل أن يتم إضفاء الطابع الرسمي على أنظمتها. راجع إلى التمهيد الوثيق والخاص بين المجالين الاقتصادي والسياسي، وتاريخ كل بلد، و بالتالي يتعلق الأمر بقدرة الدولة على تقديم للفاعلين أشكال من التنسيق ذات مصداقية، وإدارة المصالح المتضاربة، وقيادة المجتمع إلى ثقافة المخاطرة وتحقيق مصلحة مشتركة أكبر من مجموع المصالح الفردية، باختصار، قدرتها على الحد من عدم اليقين وانتشار الثقة لجميع الفاعلين.

وهكذا، بالنسبة للبلدان موضوع الدراسة - بلدان شرق آسيا - التي سبق لها و على نطاق واسع الانطلاق الاقتصادي (الدول الصاعدة)، فإن الجهد ينبغي أن يتركز على الانفتاح وإضفاء الطابع الرسمي على نظم التنظيم الاجتماعي، في حين أن البلدان التي تعاني من أدنى معدلات النمو (الدول بطيئة النمو)، الأولوية تكون حول الاهتمام باكتساب القدرة على تنسيق والتوقع وتحسين جودة السلع العامة الأساسية، وفي المجال القانوني، وبالنسبة لعامل إضفاء الطابع الرسمي على القواعد خاصة المجتمعات الريفية والزراعية نذكر حقوق ملكية الأرض.

يظهر لنا نهج تدريجي في التنمية المؤسساتية وفقاً لطبيعة البلدان و نموها الديناميكي عن طريق لعب الدولة دور استراتيجي في عملية الإقلاع واللاحق الإقتصادي.

هذا الدور ليس التي كانت تتبناه الدولة التدخلية في نماذج التنمية المبنية حول إحلال الواردات سنوات 1960-1970 بل إن نهج هذا الدور الذي تحاول الدراسة وضع خطوطه العريضة يتناسب مع سياق اقتصاد السوق المفتوحة على التبادل التجاري والمالي. فإنه يحيلنا - هذه النهج - إلى تحليل "رودريك"<sup>24</sup> (2005) بشأن استراتيجيات التنمية التي تنطوي على مزيج من السياسات العامة (الجزرة) وآليات السوق (العصا).

ومن بين جميع الاختبارات التي أجريت حتى الآن فإننا نستخلص تعريف أوسع وجديد للحوكمة : الحوكمة من أجل التنمية.

"ميزل"<sup>25</sup> (2004)، في تحليله لإدارة الشؤون الاقتصادية والسياسية في فرنسا في القرن العشرين يؤكد - من دون الإشارة إلى نموذج مؤسسي على وجه الخصوص - أن المؤسسات الجيدة تلك التي ستكون قادرة على الحفاظ الثقة العامة بصفة مستدامة أي استباق أي عامل تدمير محتمل للثقة.

من هذا التعريف الغير معياري ونتائج التحليل، يُطرح مفهوم "الحوكمة من أجل التنمية"، الذي أعد من خلال الربط بين القدرة على الحوكمة والنمو في المدى المتوسط والطويل للبلدان النامية. وبالتالي فإنه يغطي جميع المؤسسات التي تولد الثقة بين الفاعلين والمنظمات، من خلال ترتيبات تستند إلى مستوى التنمية في كل بلد، والاقتصاد السياسي للأنظمة التنظيم الاجتماعي.

بناء على هذا التعريف، يتشكل من متغيرات قاعدة البيانات "الخصائص المؤسسية" ثلاث مجموعات من المؤشرات الموافقة لـ: مهام التنسيق والتوقع (1)، فتح نظام التنظيم الاجتماعي (2)، وإضفاء الطابع الرسمي قواعد (3).

### 3-2-3-2 إعادة النظر في مفهوم "الحوكمة"

1- الحوكمة هي في الواقع عامل رئيسي في بناء الثقة في البلدان المتقدمة، توفر من خلال احترام القواعد الرسمية، درجة عالية من سلامة المعاملات والتوقعات عند مستوى نظامي، هذه السلامة توفر ميزة حاسمة في قدرة المجتمعات المتقدمة لتوليد الثروة.

2- مثل جميع المجتمعات منذ آلاف السنين، تعمل المجتمعات النامية وفقا لأسلوب ينتج الثقة على أساس العلاقات الشخصية. ولكن التحول الديموغرافي والتحضر والتعقيد المتزايد للعلاقات الاقتصادية يدخل حتماً هذه المجتمعات في عملية تبديد الشخصية

(dépersonnalisation) عن نظم التسوية، ويقوض عوامل الإنتاج التقليدية للثقة

في هذه المجتمعات.

3- المجتمعات المتقدمة تعمل على أسلوب لإنتاج الثقة، مختلف اختلافاً جذرياً، كونها مبنية على قواعد مجردة تنطبق على الجميع دون الإشارة إلى الخصائص الذاتية لكل فرد، ومؤسسات منفصلة عن الأفراد. هذا الانفصال نتيجة لتطور طويل من قواعد رسمية، يوفر ثقة عالية في الامتثال، وعلى مستوى منهجي.

4- التدابير الرامية لتعزيز الحوكمة من قبل المؤسسات المالية الدولية تهدف إلى ترسيخ نمط إنتاج الثقة على غرار البلدان المتقدمة. تعود في واقع الأمر، أن يصف إضفاء الطابع الرسمي على مؤسسات (القواعد) وتطبيقها على الصعيد العالمي (منفصلة عن الأفراد).

5- أن نقل عملية إضفاء الطابع الرسمي لقواعد مجردة في البلدان ذات الدخل المنخفض ليست تلقائية : حركة تبديد الشخصية للقواعد لا تؤدي تلقائياً إلى نمط إنتاج الثقة في البلدان المتقدمة. على العكس من ذلك، فمن الممكن أن يتسبب هذا الانتقال، المقاومة على الصعيد الاجتماعي قد تؤدي إلى خطر زعزعة الاستقرار. هذا ما يمكن أن يفسر العلاقة بين "الحوكمة" ونمو ضعيف جداً، وأن برامج دعم الحوكمة تسبب تأثيراً لا يذكر.

6- وضعت البلدان في عملية الانطلاق الاقتصادي جهاز آخر لإدارة عدم اليقين على الصعيد النظامي، يتمحور حول دولة إستراتيجية تضمن بطريقة خاصة بكل بلد، مهام التنسيق بين الفاعلين وتأمين توقعاتهم بواسطة نمط إنتاج تقليدي للثقة قائم على العلاقات الشخصية، وهذه البلدان قادرة على الشروع في التغيير المؤسساتي الذي يؤدي إلى الانقطاع العميق في أنماط تنظيم النظم الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية.

7- راکمت البلدان التي شهدت مرحلة الانطلاق على المدى المتوسط والمدى الطويل ما يكفي من الموارد والخبرة الاقتصادية، بما في ذلك على صعيد الأسواق العالمية، للانخراط في عملية اللحاق بمستويات المعيشة في البلدان المتقدمة.

### قائمة الهوامش

1. جيمس م، بوتون وكولون أ، برادفور جونير، " الحوكمة العالمية قوى فاعلة جديدة، قواعد جديدة"، التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، المجلد 44، العدد 4، ديسمبر 2007، ص 10
2. نورت دوغلاس: كان مقتنعا بان أدوات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لا ترقى لمهمة توضيح نوع التغيير الاجتماعي الأساسي التي تتميز به اقتصادات أوروبا من العصور الوسطى وما بعدها، وبالتالي بحث عن الإطار الذي من شأنه ان يوفر أدوات جديدة للتحليل تطور المؤسسي في الاقتصاديات الجديدة. وبالانتقال إلى جامعة واشنطن في سانت لويس كان هناك مجموعة من الإقتصاديين الذين يسعون إلى تطوير نماذج جديدة من الاقتصاد السياسي ثم انشأ المركز الأول في الاقتصاد السياسي، حيث نشر "المؤسسات التغيير المؤسسي والأداء الاقتصادي" في عام 1990.
3. pour plus amples informations voir: **Ménard Claude, Mary M. Shirley**, "The Contribution of Douglass North to New Institutional Economics", Cambridge University Press, 2011, Article disponible en ligne à l'adresse: [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/62/42/97/PDF/2011--Menard\\_Shirley\\_North\\_and\\_NIE--CUP.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/62/42/97/PDF/2011--Menard_Shirley_North_and_NIE--CUP.pdf)
4. pour plus amples informations voir: **Ararat Melsa and George Dallas**, « Corporate Governance in Emerging Markets: Why It Matters to Investors—and What They Can Do About It », International Finance Corporation, ISSUE 22, 2011, Article disponible en ligne à l'adresse: [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/09/22/000386194\\_20110922032056/Rendered/PDF/645880BRI0Corp00Box0361540B0PUBLIC0.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/09/22/000386194_20110922032056/Rendered/PDF/645880BRI0Corp00Box0361540B0PUBLIC0.pdf)
5. حوكمة مصطلح جديد في العربية وضع في مقابل اللفظ الإنجليزي (**governance**) أو الفرنسي (**gouvernance**).
6. pour plus amples informations voir: **Hodgson Geoffrey M.**, "What Are Institutions?", Journal Of Economic Issues, Vol. XL, No. 1, Mars 2006, Article disponible en ligne à l'adresse: <http://checchi.economia.unimi.it/corsi/whatareinstitution.pdf>
7. pour plus amples informations voir: **MEISEL Nicolas, OULD AOUDIA Jacques**, « Une nouvelle base de données institutionnelles :« Profils institutionnels 2006 », Les Cahiers de la DGTPE, Numéro 2007/09 - Septembre 2007, Article disponible en ligne à l'adresse: [http://www.cepii.fr/institutions/11\\_2007.pdf](http://www.cepii.fr/institutions/11_2007.pdf)
8. pour plus amples informations voir: **Hirsch Paul M., Lounsbury Michael D.**, "Rediscovering Volition: The institutional Economics Of Douglass C. North", Academy of Management Review, vol. 21, No. 3, pp, 872, 884, Article disponible en ligne à l'adresse: <http://apps.business.ualberta.ca/mlounsbury/papers/north.pdf>

9. **(ADD)** أو الإحصاء الوصفي متعدد الأبعاد، هو وسيلة إحصائية تطبيقية لمجموعة من الملاحظات التي تتميز بعدد كبير من المتغيرات. وتهدف إلى تقديم وصفا دقيقا قدر الممكن يكون سهل التفسير من القراءة الأولى من خلال ضبط الملاحظات، العديدة جدا و المترابطة فيما بينها. هذا الأسلوب لتمثيل البيانات الإحصائية لا يتطلب أي فرضيات حول التوزيع المشترك للبيانات أو الإشارة إلى نموذج معين. أي أنه لا يعتمد على النمذجة أو الإجراءات الاستدلالية : ترك البيانات تتحدث عن نفسها، وذلك يعني أنه لا ينطلق من نموذج مسبق بشأن العلاقة بين المؤسسات والتنمية. من بين الأدوات الإحصائية : **(ADD)**، يتم استخدام تحليل العناصر الأساسية **(ACP)** و تحليل العوامل التمييزية **(AFD)** التي لها ، قدرا من الاستدلال.

10. **MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA**, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Revue Economique, vol 59, No 06, Novembre 2008, p 1165
11. pour plus amples informations voir: **Charles Carole, Viktoria Dijakovic, Micha Kaempfer, Maria Kozlova**, “ Regards croisés de la Banque mondiale, de la Commission européenne et du PNUD », Conception de la gouvernance, 2007, Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.institut-gouvernance.org/docs/note1-irg.pdf>
12. **MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA**, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Op. Cit., p 1166
13. **MEISEL Nicolas, OULD AOUDIA Jacques**, « Le miroir brisé de la « bonne gouvernance » : quelles conséquences pour l'aide au développement ? », Afrique contemporaine, 2009/1 n° 229, p. 181-196. , Article disponible en ligne à l'adresse: <http://www.cairn.info/revue-afrique-contemporaine-2009-1-page-181.htm>
14. **Nicolas MEISEL, Jacques OULD AOUDIA**, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Op. Cit., p, p 1169
15. **ROBERT P. BESCHEL**, “ ON GOVERNANCE AND GROWTH”, GOVERNANCE NEWS & NOTES, World Bank Group, VOL. 2, ISSUE 1, juin 2008, Article disponible en ligne à l'adresse : [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2008/08/25/000333038\\_20080825000541/Rendered/PDF/444450ENGLISH01Box0334044B01PUBLIC1.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2008/08/25/000333038_20080825000541/Rendered/PDF/444450ENGLISH01Box0334044B01PUBLIC1.pdf)
16. pour plus amples informations voir: **Kaufmann Daniel, Aart Kraay, Mastruzzi Massimo**, “The Worldwide Governance Indicators Project: Answering the Critics”, The World Bank Development Research Group, Policy Research Working Paper , No4149, Mars 2007, Article disponible en ligne à l'adresse: [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/02/23/000016406\\_20070223093027/Rendered/PDF/wps4149.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2007/02/23/000016406_20070223093027/Rendered/PDF/wps4149.pdf)

17. **MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA**, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Op. Cit., p1172
18. pour plus amples informations voir: **ROBERT P. BESCHEL**, “ON GOVERNANCE AND GROWTH”, GOVERNANCE NEWS & NOTES, World Bank Group, VOL. 2, ISSUE 1, juin 2008, Article disponible en ligne à l'adresse:  
[http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2008/08/25/000333038\\_20080825000541/Rendered/PDF/444450ENGLISH01Box0334044B01PUBLIC1.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2008/08/25/000333038_20080825000541/Rendered/PDF/444450ENGLISH01Box0334044B01PUBLIC1.pdf)
19. pour plus amples informations voir: **Mushtaq H. Khan**, “GOVERNANCE AND ANTI-CORRUPTION REFORMS IN DEVELOPING COUNTRIES: POLICIES, EVIDENCE AND WAYS FORWARD”, Research papers for the Intergovernmental Group of Twenty-Four on International Monetary Affairs and Development, G-24 Discussion Paper No. 42, November 2006, , Article disponible en ligne à l'adresse:  
[http://www.unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420064\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420064_en.pdf)
20. **MEISEL Nicolas, Jacques OULD AOUDIA**, « L'insaisissable relation entre Bonne gouvernance et développement », Op. Cit., p 1175
21. **Idem.**
22. **Carole Charles, Viktoria Dijakovic, Micha Kaempfer**, « Quelles utilisations pour les indicateurs de gouvernance? », Axe thématique III : Utilisation des indicateurs de gouvernance, Article disponible en ligne à l'adresse:  
<http://www.institut-gouvernance.org/docs/note3.pdf>
23. **MEISEL Nicolas, OULD AOUDIA Jacques**, « Le miroir brisé de la « bonne gouvernance » : quelles conséquences pour l'aide au développement ? », Op. Cit.
24. pour plus amples informations voir : **Rodrik Dani**, “Goodbye Washington Consensus, Hello Washington Confusion?”, Journal of Economic Literature, Vol. XLIV, Décembre 2006, Article disponible en ligne à l'adresse:  
[http://dgroups.org/file2.axd/560eb968-07a6-44f4-8063-66a586e56bf8/dec06\\_rodrik.pdf](http://dgroups.org/file2.axd/560eb968-07a6-44f4-8063-66a586e56bf8/dec06_rodrik.pdf)
25. pour plus amples informations voir: **Meisel Nicolas**, « Culture de gouvernance et développement », Études du Centre de développement, mai 2004, Article disponible en ligne à l'adresse:  
[http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/RECHERCHE/Meisel/Meisel-Etude2004%20E Governance%20CultureVF.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/RECHERCHE/Meisel/Meisel-Etude2004%20E%20Governance%20CultureVF.pdf)

مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) - عنابة -

Nom/Prénom : Goussi Samira قوسي سميرة

الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR عنابة، وقد تم توزيع استمارة على عينة مكونة من 67 موظف واسترجاع 55 منها صالحة للتحليل، وبعد استخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية توصلت النتائج إلى أنه يتوفر رأس المال البشري في المديرية المبحوثة بدرجة قوية، حيث خلصت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الإهتمام بالموارد البشري لا يقتصر فقط على إعتبره مورداً، بل يجب الإهتمام به كرأس مال يجب الاحتفاظ به خاصة وأنه يعتبر المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات، اقتصاد المعرفة.

**The availability of human capital dimensions in the knowledge economy – empirical study in the Regional Directorate of Algerian Insurance and Reinsurance Company (CAAR) Annaba**

**Abstract**

This study aims to identify to what extent the components of human capital in the Regional Directorate of Algerian Insurance and Reinsurance Company (CAAR) Annaba is available. A questionnaire has been distributed to a sample of 67 employees and retrieving 55 valid for analysis. After the use of a set of statistical tools, the results showed that human capital is available in targeted directorate with a high degree where the study concluded with a series of results that the interest in the human resource is not limited to being considered as resource, but must be capitalized an should be preserved especially because it is considered as the main source of competitive advantage of organizations.

**Keywords:** human capital - knowledge – experiences – skills – abilities – knowledge economy.

## المقدمة

إن التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والاتجاهات الاقتصادية الجديدة المبنية على المعرفة. أضفت بتأثيراتها على المؤسسات من خلال النماذج والأفكار الحديثة التي طُرحت لمواكبة تلك التغييرات، والمعبرة عن تطور الفكر الإداري، ومع تزايد أهمية المعرفة ودورها في زيادة قدرة المؤسسات على أداء أعمالها. وتزايد أهمية الإبداع من أجل التميز، تزايدت أهمية المنتجات الفكرية (المعرفية) المتمثلة في القدرات الذهنية والفكرية والمعارف والخبرات المتراكمة لدى العناصر البشرية، الأمر الذي حتم على المؤسسات إعطاء مزيد من الاهتمام بالعقول المبدعة والموهوبة وبالخبرات لديها لتحقيق نجاحها وتميزها.

كما أدى تواصل التطورات والتغييرات في البيئة المحيطة الى اتخاذ مسارا اخر يتمثل في بروز مصطلح جديد اخر وهو اقتصاد المعرفة. مما أدى الى تغيير الكثير من المعطيات في العديد من المجالات، مثل تسريع نقل المعرفة المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، ومن مميزات هذا الاقتصاد الجديد هو اعتماده على العقول البشرية بشكل رئيسي، وتبقى الوسائل الأخرى ووسائل مساندة أكثر من كونها فاعلة أو محركا أساسيا لها.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بغية تسليط الضوء على أهمية رأس المال البشري، والتأكيد على أهمية توفر أبعاده والمتمثلة في المعارف، والخبرات، والمهارات، والقدرات في ظل الاقتصاد المعرفي وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :  
ما مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) عنابة.

و للإجابة على التساؤل الرئيسي لا بد من طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مدى توفر المعارف لدى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى توفر الخبرات لدى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى توفر المهارات لدى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى توفر القدرات لدى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة؟

### المحور الأول: منهجية الدراسة:

مشكلة الدراسة: يُعتبر مفهوم رأس المال البشري من أحد أهم الموضوعات التي يتناولها الباحثون في الوقت الحاضر إلا أنه كمصطلح غير شائع ومجهول وغامض لدى العديد من المؤسسات الجزائرية، لذلك تعتبر دراستنا محاولة لإلقاء الضوء على مفهوم رأس المال البشري، وعلى أهميته باعتباره مكتشفاً ومطوراً للمعارف، والموارد المادية بوجه عام، وعلى أهمية تبني المؤسسات الجزائرية لهذا المفهوم لمساعدتها في تحقيق أهدافها بشكل يتناسب مع إفرازات اقتصاد المعرفة.

### أهداف الدراسة: يمكن تقديم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري ومفاهيمي لأبعاد رأس المال البشري ( معارف العاملين، مهاراتهم، خبراتهم وقدراتهم)، وإزالة الغموض حول مصطلح رأس المال البشري،
- إبراز أهمية رأس المال البشري ضمن اقتصاد المعرفة،
- التعرف على أهم مميزات وخصائص رأس المال البشري وأهمية تبني المؤسسات لهذا المفهوم.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض مختصر لبعض الدراسات التي تناولت بعض جوانب الموضوع:

#### 1- الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2009) S.Nariakita بعنوان: Proposition d'une méthode de dévaluation du capital humain : cas de la filière riz pour le district de mandoto et de betafo، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعادة النظر في القياس التقليدي لرأس المال البشري، واقتراح أساليب بديلة لتقييمه تقوم على أساس القياس العلمي، بعيداً عن القياسات النظرية مثل التعليم، وتعتمد على مقارنة الكفاءات و تعبئة المعرفة و قدرات الذكاء للتعامل مع وضعيات العمل المختلفة كأساس في تحديد نوعية رأس المال البشري داخل المؤسسة.

- دراسة (2009) Maran Marimuthu and al بعنوان: Human capital develoment and impact on firm performance » evidence from development economics تناولت هذه الدراسة مسألة تطوير رأس المال البشري

وتأثيره على أداء المؤسسات حيث بين الباحثون أن رأس المال البشري قد حصل على إهتمام أوسع مع زيادة ظاهرة العوالة، ولكن تشبع سوق العمل بسبب الإنكماش الأخير في مختلف الاقتصاديات في العالم خاصة البلدان المتقدمة و البلدان النامية ضعف التشديد على تطوير رأس المال البشري. وبالتالي فإن تطوير رأس المال البشري يعتبر أحد أهم الحلول الأساسية في ظل اقتصاد المعرفة، لذلك كان لابد على المؤسسات التي تهدف إلى تحسين أدائها أن تستثمر في رأس المال البشري.

## 2- الدراسات العربية :

- دراسة عمر ياسين محمد السائر الدليمي (2013): بعنوان: دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية، حيث هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي ونظرا لحيوية مفهوم رأس المال البشري فلا بد من تبني هذا المفهوم من قبل الشركات، لذا تبني الباحث في الدراسة موضوع رأس المال البشري بوصفه متغيرا مفسرا ممثلا ب (مهارات العاملين، وخبراتهم، ومعارفهم وقدرتهم على الابتكار) والأداء التسويقي بوصفه متغيرا مستجيبا، ومن خلال اختبار العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي للبيانات المجمعة (SPSS)، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط وثيقة وتأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.

- دراسة مؤيد الساعدي وآخرون (2013) بعنوان: تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير دراسة تحليلية لأداء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، عمان. حيث استندت الدراسة إلى عرض متغيرين أساسيين هما رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، والمهارة، والقدرة، والخبرة) وإدارة التغيير التنظيمي، حيث سعت الدراسة إلى تحديد أي من أبعاد رأس المال البشري أكثر تأثيرا في إدارة التغيير التنظيمي، وقد اختيرت عينة قصديه عددها (60) عضوا من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، وقد بينت النتائج أن هناك تأثير لأبعاد رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي. حيث جاء بعد الخبرة ثم المهارة، ويأتي بعد القدرة وأخيرا بعد المعرفة من حيث تأثيرهم في إدارة عملية التغيير التنظيمي.

### 3- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دارستنا وأهم النتائج التي توصلت إليها. يتضح أنها تختلف نوعا ما وليست لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا. فقد ركزت معظمها على الربط بين متغيرين إثنين، لكن في دارستنا تناولنا متغير واحد وهو رأس المال البشري من خلال تحديد مدى توفر أبعاده (المعرفة، والمهارات، والمقدرات... الخ) وهي محاولة منا لإزالة الغموض حول مصطلح رأس المال البشري باعتباره مصطلحا حديثا نسبيا، فقد حل تدريجيا محل العديد من المصطلحات التي أطلقت على العنصر البشري نتيجة توسع و تعمق الدراسات حول العنصر البشري.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة.

##### 1- نشأة و تطور مفهوم رأس المال البشري:

تعود نشأة رأس المال البشري من وجهة نظر الاقتصاديين إلى الخبير الاقتصادي (shultz) 1961 الذي أثبت أن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب كان أكبر من الاعتماد على رأس المال المادي. ومع ذلك يمثل (Adm smith) أول من طرح فكرة رأس المال البشري عام (1776) في كتابه ثروة الأمم من خلال مناقشة الاختلافات بين عمل الأفراد مع مستويات التعليم والتدريب والتي تعكس الاختلافات في العوائد الضرورية لتغطية تكاليف الحصول على هذه المهارات<sup>(1)</sup> (A. Baron & M. Armstrong 2007 p08) ولا شك أن الإسهامات التي قام بها الاقتصادي (Gary becker) في أواخر الخمسينات و أوائل الستينيات، قد ساهمت إلى حد بعيد في ظهور مصطلح رأس المال البشري من خلال فكرة الاستثمار في رأس المال البشري (عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، 2013، ص608) ومع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الإدارية مصطلح رأس المال البشري، وأصبح ينظر إلى العنصر البشري على أنه رأس مال مهم، وهو المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال ومنع التمييز وخلق القيمة، وبدخول عصر التكنولوجيا تغيرت المفاهيم التقليدية وبدأت في ظهور مفاهيم جديدة تعتمد على المعرفة وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلى زيادة تطور المؤسسات ونموها (عفاف السيد بدوي عبد الحميد، 2013، ص128)

2- تعريف رأس المال البشري: في هذا الجدول تم تحديد مجموعة من التعاريف لرأس المال البشري كما يلي:

جدول رقم (1) : بعض إسهامات الباحثين في تعريف رأس المال البشري

التعريف	المصدر
- القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للشركة.	-Youndt et al (1996)
-هو المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والحماس الذي يبيده الأفراد لاستثمارها في أعمالهم.	Weatherly(2003)
- يتمثل في مجموع القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى ادائها العاملة في المنظمة حالياً او التي ستهيا للعمل مستقبلا او المعطلة منها بسبب حوادث العمل او اصابات العمل او الإجازات أو الغياب اللاإرادي، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على اقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمنظمة.	-المفرجي، عادل حرحوش صالح (2003) ص 09
- المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالشركة، ويعد هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لايتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة الجارية والتاريخية.	- عبد المنعم (2005) ص 9
- مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف، مهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.	-العنزي وصالح (2009) ص239

المصدر: عمر ياسين محمد السايير الدائمي (2013): دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، دراسة لعيينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية\ نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 116 مجلد 36، عمان - الأردن - ص110.

3- مكونات رأس المال البشري:

من التعاريف السابقة نستخلص مجموعة من المكونات لرأس المال البشري والتي سيتم اعتمادها كأبعاد للدراسة كالتالي:

1-المعارف: وتشمل المعارف "الأفراد القادرين على فرز، جمع، تفسير واستخدام المعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصرة الحدس والدوافع الكامنة في الفرد." (Thévenet, C. Dejoux, É. Marbot 2007,p153)

- ويمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين، معرفة صريحة وأخرى ضمنية وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستعمالا كما يلي (سماح صويلح، 2010، ص42):
- المعرفة الضمنية: أو الباطنية خاصة كما يسميها البعض، وهي ما هو محتكر لدى الفرد ومحلها العقل وتشكل جانبا من رأس المال البشري وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني أو ذاتي، و تمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين.
  - المعرفة الصريحة: الظاهرية أو العامة، و يقصد بها ما هو موجود أو مدون و مسجل في الكتب والنشریات والأرشيف أو ما شابه ذلك. وهذا النوع يمتاز بسهولة انتقالها أو تحويلها للآخرين.
- 2- الخبرات: تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوظيفة الحالية أو العمل الذي قاموا به سابقا في الوظائف السابقة، و يتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعدادا لتبادل المعارف مع بعضهم البعض، و تشير الخبرة إلى ما قاموا به أو ما حدث لهم في الماضي و من الفوائد الرئيسية لها أنها توفر منظور تاريخي من خلاله عرض و فهم المواقف و الأحداث (ربحية قوادرية، 2016، ص31).
- 3- المهارات: ترتبط المهارات البشرية بالتطبيق الفعال للمعارف المكتسبة في وضعية ما و في إطار محدد و بهذا فإن الفرد الذي يمتلك مهارات يمتلك معارف خاصة، و دقيقة في مجال معين مما يمكنه من التحكم في الوضعية و التصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه تحقيق الهدف (بوروبة فهيمه، بركان دليلة، 2012، ص07).
- وقد اشار (G.boterf) على أن المهارات لا تظهر إلا أثناء العمل حيث عرفها بأنها "تطبيق المعرف النظرية أو هي مجموعة من السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد كالانضباط، المبادرة و المثابرة." (G. Boterf , 2001 , p36).
- كما تعرف بأنها " قدرة الفرد لترجمة معرفة ما في عمله بحيث تسمح بتحقيق النتائج المرغوبة أو المتوقعة" (J. Aubert, P. Gebest et F. Pigeyre ,1993p24)
- أما فيما يخص أنواع المهارات فقد اختلف الباحثون في تحديد أنواعها نذكر منها حسب Robert katz الذي صنفها إلى ثلاث مهارات أساسية: مهارات تقنية (فنية)، مهارات إنسانية ومهارات تنظيرييه أو إدراكية (عبد السلام أبو قحف، 1995، ص106).

- القدرات: القدرة بشكل عام هي إمتلاك الإمكانية لفعل شئ هادف و إمتلاك القدرة على الفعل يحدث لا يعني حدوث الفعل. فالفعل يحدث إلا إذا إمتلك الفرد الرغبة والعزم الأكيد على حدوثه، فبدونها قد يحجم الفرد عنه ولو أمتلك القدرة عليه، والمهم ليس وجود القدرة ولكن إستخدام القدرة، ولأن القدرة تتوقف على الدافعية، فإن معظم إن لم يكن كل عنصر إستخدام القدرات تتولد من الدافعية نحو العمل وترتبط بها بشكل مباشر (محمد كمال مصطفى، 2010، ص80).

#### 4- أهمية رأس المال البشري ضمن اقتصاد المعرفة :

ويمكن تلخيص أهمية رأس المال البشري في النقاط التالية (ناصر جرادات، أحمد إسماعيل، أسماء صالح، 2011، ص16):

- أنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف مهارات، خبرات، قدرات و جدارات وغير ذلك تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمات،

- أنه يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري متوفر في المؤسسة بشكل أكبر كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في خلق و ابتكار و إنشاء معارف جديدة،

- أنه مورد يصعب على الآخرين تقليده، فهو من الموارد النادرة و هذا يتطلب من المؤسسة ضرورة المحافظة عليه والاهتمام به و عدم السماح بخسارته،

- أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التنافس الحالي أصبح يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، و بالسرعة الممكنة و هذه هي المهمات التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تبلغها دون وجود أفراد مؤهلين،

5- خصائص رأس المال البشري: يمكن تحديد خصائص رأس المال البشري في النقاط التالية (فضيلة الزهرة بريطيل، 2016، صص84-85):

- الميل إلى تحمل المخاطر، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد،

- الاستفادة من خبرات الآخرين)،

- المبادرة بتقديم أفكار و مقترحات بناءة،

- الحسم و عدم التردد في إصدار القرار،

- القدرة على التخمين، حسن البصيرة والثقة بالنفس.

## 6- اقتصاد المعرفة :

إن تعريفات اقتصاد المعرفة تتمحور كلها حول مبدأ انتاج ونشر واستخدام المعرفة باعتبارها القوة الرئيسية الدافعة للنمو والبقاء في ظل التغييرات المحيطة وعلى العكس الاقتصاد المبني على الانتاج الذي تلعب فيه المعرفة دورا أقل، وحيث يكون النمو والبقاء مدفوعا بعوامل الانتاج التقليدية في هذا الأخير فإن رأس المال البشري المؤهل وذو مهارات عالية هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة، لذلك يمكن تعريف اقتصاد المعرفة " هو ذلك الاقتصاد الذي يقوم على اساس انتاج المعرفة ومشاركتها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها من خلال توليد أفكار جديدة باستخدام التقنية وتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في المؤسسات " (العويني، أريج، 2016، ص 226) .

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية :

- 1- منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات ذات العلاقة بالموضوع فقد إتمدت الباحثة على المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة في الكتب، المقالات والرسائل العلمية لتغطية الجانب النظري، أما الجانب الميداني فقد تم الإعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات بغرض تحليلها واختبارها لخدمة أهداف البحث.
- 2- عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR- عناية- وهي واحدة من الفروع الموزعة على ولايات الجزائر التابعة للشركة الأم، حيث تعد هذه الأخيرة من أحد أهم الشركات الكبرى للتأمين في الجزائر التي تأسست عام 1963، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمديرية بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم والذي يبلغ عددهم 67 موظف من (إطارات، إطارات سامية، عون تحكّم وعون تنفيذ) وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 67 مفردة، واسترجاع 55 منها صالحة للاستعمال.
- 3- أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، و بعد الإطلاع على المراجع المتعلقة بموضوع رأس المال البشري، تم بناء أداة لقياس مدى توفر أبعاد رأس المال البشري

والمتمثلة في مكوناته المذكورة سابقا، وتعتبر الاستمارة الأداة الأساسية لجمع البيانات الأولية.

4- صدق وثبات أداة القياس: من أجل التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين وذلك بغية التحقق من مدى ملائمة الفقرات وانتمائها إلى كل بعد من الأبعاد، وقد تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار وإجراء التعديلات الضرورية، ومن أهم تلك الملاحظات تكرار بعض الفقرات التي تحمل المعنى ذاته، مما أدى إلى إلغائها وبناء الاستمارة بشكلها النهائي.

أما الثبات، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ما يؤكد صلاحية الفقرات. حيث بلغ معامل الثبات لأبعاد رأس المال البشري كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (3): معاملات الثبات لأداة الدراسة

البعء	عدد العبارات	العبارات	معامل الثبات
المعارف	5	5-4-3-2-1	0.88
الخبرات	5	10-9-8-7-6	0.86
المهارات	5	15-14-13-12-11	0.80
القدرات	5	20-19-18-17-16	0.87
رأس المال البشري	20	من 1 إلى 20	0.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع أبعاد رأس المال البشري، كانت أكبر من 0.6، وبالتالي فالمقياس بأبعاده الخمس يتمتع بالثبات الداخلي، ويعتبر مقبول للاستخدام.

5- المعالجة الإحصائية: للإجابة على الأسئلة المطروحة تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة في برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وقد تمثلت فيما يلي: معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والتنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

نتائج الدراسة :

1- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما مدى توفر المعارف لدى الأفراد في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR عنابة؟  
الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المعارف.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يمتلك الأفراد في مؤسستنا معرفة كاملة في مجال عملهم	3.98	1.2	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على انجاز المهام الموكلة لهم بكل سهولة	4.16	0.89	قوي
ينجز الافراد الأعمال الموكلة لهم بأفضل ما يكون بفضل المعارف التي يمتلكونها	4.14	1.00	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا رغبة كبيرة في تجديد معارفهم باستمرار	3.94	1.06	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على استيعاب وفهم المعلومات الخاصة بالعمل	3.98	0.96	قوي
بعد المعارف	4.04	0.85	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

من خلال الجدول أعلاه لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمدى توفر بعد المعارف لرأس المال البشري في الشركة المبحوثة فقد جاءت قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.04) و بانحراف معياري (0.85). وبالتالي فإن الاتجاه العام لأجابات أفراد العينة على الفقرة الأولى كانت بدرجة قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.98) وانحراف معياري (1.20). في حين جاء الاتجاه العام لأجابات أفراد العينة على الفقرة الثانية بدرجة قوية كذلك حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وانحراف معياري (0.89) أما الإجابات على الفقرات الباقية الثالثة، الرابعة و الخامسة كانت كلها قوية كذلك حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (4.14)، (3.94) و(3.98). حيث نستنتج من خلال الإجابة على بعد المعارف أن امتلاك الأفراد للمعارف في مجال العمل يؤدي إلى سهولة إنجاز المهام، ويعود ذلك إلى مدى تطابق مؤهلات الأفراد العلمية مع متطلبات المنصب ما يؤدي إلى سهولة استيعاب وفهم المعلومات بشكل أسرع.

## 2- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

ويشير الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال الشركة على بعد الخبرات.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الخبرات.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يملك الأفراد في مؤسستنا خبرة واسعة في مجال العمل	3.98	0.96	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا خبرات متنوعة في أكثر من مجال	3.70	1.21	قوي
تساعد الخبرة لدى الأفراد في مؤسستنا على حل المشكلات بسرعة كبيرة	4.00	1.05	قوي
تساعد الخبرة لدى الأفراد على إنجاز المهام في وقت أقل	4.23	0.71	قوي جدا
يستفيد الأفراد في مؤسستنا من المواقف التي يتعرضون لها باستمرار	4.10	0.71	قوي
بعد الخبرات	4.00	0.76	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 20

تبين من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لأفراد العينة على بعد الخبرات جاء بدرجة قوية. فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.00) و انحراف معياري (0.76) هذا ما يفسر أن الأفراد تتوفر لديهم خبرات في مجال العمل. و من الإجابات التي عززت توفر بعد الخبرات كانت الإجابة على الفقرة (4) حيث جاءت بدرجة قوية جدا بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري (0.71)، و هذا دليل على أن تكرار العمل يؤدي إلى تعزيز القدرة على إنجاز المهام وفي وقت أقل.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتجاه العام للإجابات على الفقرات الباقية لا يختلف كثيرا عن الفقرة التاسعة حيث كان الاتجاه العام للإجابة على الفقرة (1) قوي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96)، وكذا بالنسبة للفقرة (2)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.7)، وكذلك الحال بالنسبة لباقي الفقرات فهي متوفرة بدرجة قوية وهذا حسب الاتجاه العام لديهم.

### 3- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

ويشير الجدول إلى المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد المهارات.

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهارات.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتوفر لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على استخدام الوسائل الالكترونية	4.20	0.75	قوي جدا
يساعد الفهم الواسع للوسائل الالكترونية على انجاز المهام الموكلة للأفراد	4.14	0.73	قوي
يستعين الأفراد ببعضهم البعض لحل المشكلات الخاصة بالعمل	4.20	0.64	قوي جدا
يستطيع الأفراد الاتصال ببعضهم البعض من مختلف المستويات الوظيفية	4.16	0.68	قوي
يعتمد الأفراد على أنفسهم لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على انجاز المهام	3.85	1.20	قوي
بعد المهارات	4.11	0.58	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v 20

تبين من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على بعد المهارات جاء بدرجة قوية وهذا ما أشارت إليه نتائج الفقرات المتعلقة بالبعد بمتوسط حسابي (4.11)، ومن بين الفقرات التي عززت النتيجة نجد أن الفقرة (1) و(3) حيث كان الاتجاه العام لها قوي جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (4.20) و بانحراف معياري (0.75) و(0.64) على التوالي، هذا ما يؤكد أن الأفراد يمتلكون مهارات تقنية، بالإضافة إلى توفر المهارات الإنسانية والاجتماعية من خلال التعاون والعمل بشكل جماعي وهذا حسب الإجابة على الفقرة (3). وهكذا فقد كان الاتجاه العام للإجابة على الفقرات (2)، (5،4)، قوي حيث بلغت متوسطاتها الحسابية (4.14، 4.16، 3.85) و بانحرافات معيارية (0.73، 0.68، 1.2) على التوالي، مما يدل على أن الفهم الواسع للوسائل الإلكترونية يساعد الأفراد على إنجاز المهام الموكلة لهم وهذا حسب الإجابة على الفقرة (12)، بالإضافة إلى

امتلاك مهارات الاتصال و مهارات الإعتماد على النفس و هذا حسب الإجابة على الفقرات (4) و(5).

### 3- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع:

و هذا الجدول يبين النتائج المرتبطة ببعده القدرات:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده القدرات.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
يبدل الأفراد أقصى مجهوداتهم لانجاز المهام	4.00	0.94	قوي
يستفيد الأفراد من تجاربهم السابقة ولهم رغبة في تكرارها	4.20	0.82	قوي جدا
يتمتع الافراد بشخصية قوية تجعلهم قادرين على انجاز المهام	4.01	0.99	قوي
لدى المؤسسة نظام حوافز مشجع للعمل	4.10	0.95	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا طموحات عالية ورغبة كبيرة في تحقيق ذاتهم	3.94	0.97	قوي
بعده القدرات	4.05	0.76	قوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة على بعده القدرات جاء قوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات الخمس (4.05) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على توفر مجموعة من القدرات لدى أفراد العينة بدرجة قوية. حيث كانت النتائج تقريبا متقاربة بين الفقرات الخمس. إلا أن الإتجاه العام للفقرة (2) كان قوي جدا، وقد جاء الإتجاه العام للإجابة على الفقرة (1) قوي لأن العمل يعتبر المحرك الأساسي لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم وبالتالي تحقيق ذاتهم، وهذا ما ينعكس إيجابيا على أداء الشركة ككل، في حين كان الإتجاه العام للفقرة (3) قوي حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.01) وانحراف معياري (0.99) هذا ما يؤكد على أن درجة سيطرة الفرد على العمل كانت قوية. وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (4) (4.10) وانحراف معياري (0.95)، ما يعني أن الإتجاه العام للفقرة قوي، وكذلك بالنسبة للإجابة على الفقرة (5) فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.94) و انحراف معياري (0.97).

#### 4- النتائج العامة المتعلقة بالإجابة على السؤال الرئيسي:

- للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتقديرات عمال الشركة محل الدراسة على مدى توفر أبعاد رأس المال البشري كل على حدا، ثم حساب المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد ويشير الجدول التالي على ذلك:
- الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية رأس المال البشري.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
المعارف	4.04	0.85	3	قوية
الخبرات	4.00	0.76	4	قوية
المهارات	4.11	0.58	1	قوية
القدرات	4.05	0.76	2	قوية
رأس المال البشري	4.05	0.73	/	قوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Sps v 20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأس المال البشري متوفر في المؤسسة محل الدراسة بدرجة قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.05) و بانحراف معياري (0.73). وبناءاً على نتائج المتوسط الحسابي لأبعاد رأس المال البشري (المعارف، الخبرات، المهارات، القدرات) فقد احتلت المهارات المرتبة الأولى في حين القدرات المرتبة الثانية، أما المعارف فقد جاءت في المرتبة الثالثة و ثم تليها في المرتبة الرابعة الخبرات، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة تتوفر لديهم الصفات الضرورية التي يمكن من خلالها اعتبارهم ك رأس مال مهم مثل باقي رؤوس الأموال الأخرى.

وما لاحظناه من خلال زيارتنا فإن الشركة توفر فرص لتطوير معارف و مهارات الأفراد العاملين بها من خلال البرامج التدريبية والدورات التكوينية، إضافة إلى تشجيعهم على تبادل الخبرات فيما بينهم من خلال العمل الجماعي وتحمل المسؤولية اتجاه العمل، والتي تساهم بدورها في غرس الثقة في القدرات والمعارف التي يمتلكونها، لكن بالرغم من كل ذلك إلا أن رأس المال البشري كمصطلح وكمفهوم غير متداول وغير مفهوم لدى العمال بالشركة، هذا ما يدل على أن النظرة إلى العنصر البشري ما زالت نظرة تقليدية لدى الشركة محل الدراسة.

## المحور الرابع: النتائج والتوصيات

### 1- النتائج:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن ذكرها في النقاط التالية:
- تتوفر لدى المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR عناية رأس مال بشري بدرجة قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.00) و انحراف معياري (0.77)،
  - إن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الأول (المعارف) جاء قوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.04) و انحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن الشركة تسعى دائما لاستقطاب الأفراد من خريجي الجامعات للحصول على المعارف والمهارات الحديثة بهدف تجديد معارفها باستمرار،
  - أن الإتجاه العام للإجابات على البعد الثاني (الخبرات) جاء قوي كذلك، ما يفسر أن الأفراد في الشركة يسعون لاكتساب خبرات من زملائهم من خلال الاجتماعات الرسمية واللقاءات العضوية والعشوائية داخل الشركة،
  - إن الاتجاه العام للإجابة على البعد الثالث جاء قوي، وهذا يعني أن الأفراد يمتلكون مجموعة من المهارات، كالمهارات التقنية، والإنسانية، الاتصال والإعتماد على النفس...إلخ،
  - إن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالبعد الرابع (القدرات) جاء قوي، وجاء ذلك نتيجة استخدام الأفراد لمجموعة واسعة من القدرات التي تتولد من خلال الدافعية نحو العمل، حيث ترتبط القدرات بشكل مباشر بدافعية الفرد نحو العمل و من المنفعة المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

### 2\_ التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كالتالي:
- نشر الوعي لدى عمال الشركة بالنماذج والأفكار الحديثة التي طرحت لمواجهة التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال،
  - الإهتمام بالموارد البشرية لا يقتصر فقط على اعتباره كمورد، بل يجب الإهتمام به ك رأس مال يجب الاحتفاظ به، خاصة و أنه يعتبر المصير الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة.
  - تشجيع الطاقات والقدرات التي يمتلكها رأس المال البشري لدى الشركة من خلال توفير الدعم والرجو المناسب للتعبير عن قدراتهم و وجهات نظرهم و خلق روح المبادرة و الإبداع لديهم.
  - التركيز على مضمون برامج الإستثمار في رأس المال البشري، و كيفية إحداث التكامل بينها وبين متطلبات العصر الحالي، خاصة عصر المعرفة واقتصاد المعرفة.

## قائمة المراجع

- 1- المراجع باللغة العربية :
  - 1- العويني، أريج (2016): استراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، غزة، الجامعة الاسلامية.
  - 2- بوروية فهيمة، بركان دليلة (2012): تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الاول حول "تسيير الموارد البشرية"، فيفيري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
  - 3- سماح صويلح (2010): إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
  - 4- عبد الرزاق السالمي (2003): نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - 5- عبد السلام أبو قحف (1995): أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 136.
  - 6- عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد (2013): رأس مال بشري وأهم مراحل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الثاني عشر " رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة" أيام 22-25 أفريل. الجزائر.
  - 7- عمر ياسين محمد السائر الدليمي (2013): دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/تينيون عمان، الأردن.
  - 8- عفاف السيد وبدوي عبد الحميد: رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحوث وأوراق مؤتمر بعنوان "رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، بالتعاون مع معهد الادارة العامة مع سلطنة عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ج2، القاهرة، مصر.
  - 9- ربحية قوادرية (2016): مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع كابل، بسكرة،

رسالة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد  
خيضر بسكرة، الجزائر.

10- فطيمة الزهرة بريطيل (2016): أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال  
الفكرين دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة دكتوراه طور ثالث، تخصص تسيير  
المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

11- لطفي مصطفى علي (2011): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل  
المشكلات الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط.1

12- محمد كمال مصطفى (2010): موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مع  
نموذج إرشادي لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة  
بميك، القاهرة، مصر.

13- مؤيد الساعدي (2013): تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير، دراسة تحليلية  
لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم  
الإدارية والاقتصادية، مجلد 5، العدد 3.

14- ناصر جرادات، أحمد إسماعيل، أسماء صالح (2011): إدارة المعرفة، الثراء، عمان،  
الأردن، ط.1.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية :

- 15-Angela Baron & Michael Armstrong (2007). **Human capital management: Achieving added value through people**, Kogan Page, London.
- 16-Maran Marimuthu and al (2009): **Human Capital Development and its impact on firm performance**, evidence from developmental economics, the, The Journal of International Social Research, Volume 2 / 8.
- 17-Ndriakita Solonionjanirita (2009): **Proposition d'une méthode d'évaluation du capital humain** , cas de la filière riz pour le district de Mandoto et de Betafo. On site de <http://www.memoireonline.com/09/10/3893/.html>
- 18-Thévenet, C. Dejoux, É. Marbot (2007): **Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines** Broché, Pearson Education, France, 1<sup>ere</sup> edition.
- 19- G. Boterf (2001): **construire les compétences individuelles et collectives**, Edition Organisation, Paris.

## دور المؤسسات في تحسين الاداء البيئي والتغيرات المناخية

### التدقيق البيئي كألية لتحسين نظم الإدارة البيئية

دكتور سكاك مراد

أ.قريشي كنزة

الجزائر

#### الملخص

لقد أدى تزايد الاختلال في النظام البيئي الذي عرفه العالم إلى تنامي الوعي البيئي لدى مختلف فئات المجتمع، حيث ظهرت هيئات وجمعيات خاصة بحماية البيئة، تمارس ضغوطات بسن قوانين و تشريعات تنطوي على عقوبات و غرامات بحق مسببي التلوث واستحداث معايير بيئية خاصة. لهذا أصبح هدف حماية البيئة من الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها وذلك من خلال التزامها بالمتطلبات البيئية وترسيخ الوعي البيئي .

وفي إطار التأكد من مدى احترام المؤسسات للقوانين والمعايير البيئية الصادرة من المنظمات والهيئات الوطنية والدولية الحكومية وغير الحكومية، لجأت المؤسسات الى الاعتماد على التدقيق البيئي باعتباره نشاط يعمل على فحص عمليات المؤسسة لمعرفة التأثيرات البيئية من أجل المحافظة على البيئة عن طريق تقديم توصيات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وبناء على ذلك نسعى من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز مساهمة التدقيق البيئي في تحسين نظم الإدارة البيئية للمؤسسات، بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر العلمية من مراجع وكتب ودراسات اكاديمية وميدانية.

الكلمات المفتاحية: التدقيق البيئي، المسؤولية البيئية، السياسة البيئية، المحاسبة البيئية، الاداء البيئي، الافصاح البيئي، الادارة البيئية، نظم الإدارة البيئية.

## مقدمة

نتج عن التطور الحاصل في بيئة الأعمال العديد من التأثيرات السلبية ناتجة عن هذه التطورات على المجتمع، البيئة والاقتصاد، وفي ظل التزايد الكبير للضغوطات على المؤسسات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسؤولياتها، ومحاولة تصحيح الممارسات الغير المسؤولة والصادرة عنها، أصبح لزاما على المؤسسات والشركات أن تراعي الجوانب الخاصة بالبيئة المحيطة بها وكذا الجانب الاجتماعي لممارسة أنشطتها، وسعيها منها لتدعيم مكانتها السوقية وتحقيق هدف تعظيم الأرباح، ومحاولة القضاء او التقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها من التلوث البيئي.

تعمل المؤسسات في بيئة واسعة التشابك من خلال العلاقات العامة وعناصر المجتمع المختلفة والتي تأثر و تتأثر بها، فمجتمع اليوم يتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة ان تسهم هذه المؤسسات إلى حماية البيئة والتقليل من التلوث البيئي، كما تعمل إلى زيادة المساحات الخضراء، كما هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، من هذا المنطق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات محورا أساسيا في الكثير من دول العالم وخصص له أفاق دراسية في الجامعات والمعاهد وأقيمت الكثير من المؤتمرات والندوات لمناقشة جوانبه المختلفة.

فقد أصبح التمكن من المزايا التنافسية خيارا لا يمكن أن تعيش أو تستمر من دونه المؤسسات فهو ضرورة حتمية لضمان الاستمرار في ظل ما تفرضه المنافسة، اذ ان اكتساب الميزة التنافسية اليوم أضحي من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء من نشاط استخدام التدقيق البيئي الاختياري او الانزامي يشكل احد الدعائم الاساسية لدى المؤسسات لتحقيق التوافق و الفعالية اللازمتين و تحقيق الاهداف الاستراتيجية غي الدارة الحديثة بادخال الاهداف البيئية خصوصا والاجتماعية عموما في الخطط الاستراتيجية ، من هذا المنطلق تتمحور الإشكالية الهذة الورقة البحثية حول ما يلي:

## - الاشكالية

الاشكالية الرئيسية وهي تتمثل في:

- ما مدى مساهمة التدقيق البيئي في تحسين نظم الادارة البيئية للمؤسسات؟  
الاسئلة الفرعية وهي:

- ما هو مفهوم التدقيق بصفة عامة والتدقيق البيئي بصفة خاصة ؟

- كيف يساهم التدقيق البيئي في تحسين نظم الادارة البيئية للمؤسسات؟

الفرضيات: للاجابة على الاسئلة السابقة سوف نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم التدقيق البيئي في تطوير انظمة الادارة البيئية للمؤسسات  
الفرضيات الفرعية وتمت صياغتها هلى النحو التالي:

- التدقيق البيئي هو مجال مهم من مجالات التدقيق بصفة عامة

- للتدقيق البيئي اهمية كبيرة في تطوير نظم الادارة البيئية

## المنهج المستخدم

وللاجابة على هذه التساؤلات وتأكيد او نفي صدق الفرضيات سوف يتم استخدام  
المنهج التحليلي الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر العلمية من مراجع  
وكتب ودراسات اكااديمية وميدانية ومواقع انترنات. وذلك ضمن المحاور التالية:

1- التأصيل النظري للتدقيق بصفة عامة .

2- مفاهيم حول التدقيق البيئي.

3- مساهمة التدقيق البيئي في تحسين نظم الادارة البيئية للمؤسسات.

## 1-التأصيل النظري للتدقيق والتدقيق البيئي

ضمن هذا المبحث سوف نقوم بتعريف النشاط التدقيق الذي تطور مع تطور الزمن  
واخذ ابعاد هامة واصبح يخص كافة مجالات ادارة الاعمال بعدما كان يخص فقط  
ويفضل المجال المالي والمحاسبي.

1.1- تطور التدقيق وتعريفه

التدقيق كمهمة مستقلة ليس وليد اليوم فجزوره ممتدة في التاريخ وقد اعطيت له  
العدد من التعاريف وله العديد من الاهداف التقليدية منها والحديثة.

### 1.1.1- تطور التدقيق

اصبح التدقيق موضة العصر وكذلك المدققين نظرا للنتائج التي يتوصل اليها و تعدد مجالات استخدامه وتطور اهدافه.

#### اولا- التدقيق في العصور القديمة

ان المتتبع لتطور التدقيق يجد أنه قديم وجذوره ممتدة في التاريخ القديم، حيث أن التدقيق يرجع الى حكومات قدماء المصريين واليونان الذين استخدموا المدققين بغية التأكد من صحة الحسابات العامة، كما ان المدقق وقتها يستمع الى القيود المثبتة بالدفاتر والسجلات للوقوف على مدى سلامتها من كل التلاعبات والأخطاء<sup>1</sup>.

صاحب تطور التدقيق تطور النشاط التجاري والاقتصادي، فمنذ النهضة التجارية بإيطاليا، في القرنين الخامس عشر والسادس عشر، والتطور مستمر الذي تبع تطور المنشآت والمؤسسات، فلم تكن الحاجة الى المراقبة الخارجية قوية في المؤسسات الفردية الصغيرة، إذ كان المالك مالكا ومسيراً في نفس الوقت.

#### ثانيا- التدقيق الحديث

ان ظهور المؤسسات الكبيرة في عهد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، تميز بالحاجة الى رؤوس أموال كبيرة لمسايرة الركب، فكانت الأموال على مستوى الأفراد نادرة وكذا امتناع البعض عن المخاطرة بها، مما أدى إلى ظهور شركات الأموال وهذا أدى بدوره إلى انفصال الملكية عن الإدارة تدريجياً.

ومع هذا التطور لوحظ أنه من الصعب أن يشارك كل المساهمين في التسيير، و حتى تفويض البعض منهم للقيام بتلك المهمة المتمثلة في مختلف الوظائف الحقيقية للمؤسسة غير ممكن في الغالب، لما قد تتطلبه تلك الوظائف من كفاءات متخصصة ينبغي اقتناؤها من سوق العمل. هذا بالإضافة الى تدخل الدولة الكبير في مختلف المجالات وتوسع أجهزتها وعليه فإن انفصال ملكية رؤوس الأموال عن إدارتها كان سبب في ظهور التدقيق، الذي يقوم به شخص محترف، محايد، مستقل وموضوعي، كوسيلة تطمئن أصحاب الأموال نتيجة ما استثمره وعن عدم التلاعب فيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2010/2011، ص45.

<sup>2</sup> محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص08.

إن التطورات التي عرفتها مهنة التدقيق كانت نتيجة تطور أهدافه التدقيق في حد ذاته، والبحث المستمر بغية تطويرها بما يتماشى والتغيرات التي عرفتها حركة التجارة العالمية والاقتصاد العالمي.

والجدول التالي يوضح مختلف المراحل التاريخية التي مر بها تطور التدقيق

الجدول رقم 1: التطور التاريخي للتدقيق

المدة	الأمر بالتدقيق	المدقق	أهداف التدقيق
من 2000 سنة قبل المسيح الى 1700 م.	الملك، الإمبراطور، الكنيسة، الحكومة	رجل الدين، كاتب	معاينة السارق على اختلاس الاموال، حماية الأموال.
من 1700 م الى 1850 م.	الحكومة، المحاكم التجارية والمساهمين	المحاسب	منع الغشو التزوير، حماية الأصول.
من 1850 م الى 1900 م.	الحكومة والمساهمين	شخص مهني في المحاسبة أو القانون.	تجنب الغش وتأكيد مصداقية الميزانية.
من 1900 م الى 1940 م.	الحكومة و المساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة.	تجنب الغش و الأخطاء الشهادة على مصداقية القوائم المالية التاريخية.
من 1940 م الى 1970 م.	الحكومة، البنوك والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة	الشهادة على صدق وسلامة انتظام القوائم المالية التاريخية.
من 1970 الى 1990 م.	الحكومة، الهيئات الأخرى والمساهمين	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة والاستشارة	الشهادة على نوعية نظام الرقابة الداخلية واحترام المعايير المحاسبية ومعايير التدقيق.
إبتداء من 1990	الحكومة، هيئات الأخرى والمساهمين واصحاب المصلحة	شخص مهني في التدقيق والمحاسبة وادارة الاعمال	الشهادة على الصورة الصادقة للحسابات ونوعية نظام الرقابة الداخلية في ظل احترام المعايير. المساهمة في وضع الخطط والتحكم في التسيير

المصدر: محمد توهامي طواهر، أ. مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات - الإطار النظري والممارسة التطبيقية، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، 2014، صص 7-8. بتصرف.

## 2.1.1 - تعريف التدقيق

يمكن ان نعرف التدقيق لغويا واصطلاحا كما هو موضح في الجدول ادناه:

### جدول رقم 2 تعريف التدقيق

التعريف اللغوي	التعريف الاصطلاحي
معناها " الاصفاء او الاستماع " Audire بالفرنسية Ecouter وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية Audit التدقيق بمعناه اللفظي اللغوي. لأن الحسابات كانت تتلى على المدقق <sup>1</sup>	اعطيت للتدقيق العديد من التعاريف نذكر منها: تعريف خالد أمين: يقصد به: "فحص أنظمة الرقابة الداخلية والبيانات والمستندات والحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع تحت التدقيق فحصا انتقاديا منظما، بقصد الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لذلك المشروع في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعماله من ربح وخسارة عن تلك الفترة" <sup>2</sup>
	تعريف BENYAMINE PAUL "هو نشاط يقوم به شخص ذو كفاءة بغرض إبداء رأيه المبرر حول انتظام و سلامة و صدق الحسابات السنوية في تعبيرها عن وضعية الشركة في تاريخ الإقفال و عن نتائج نشاطها لتلك الدورة، آخذا بعين الاعتبار القوانين و الأعراف المتعامل بها في الدولة التي يتواجد بها مقر الشركة" <sup>3</sup>

المصدر: من اعداد الباحثين

وتتفق كافة الكتابات على تعريف التدقيق وفقا لما ورد بالتقرير الصادر عن لجنة المفاهيم الأساسية للمحاسبة المنبثقة عن جمعية المحاسبة الأمريكية كما يلي:  
"التدقيق هو عملية منهجية ومنظمة لجمع وتقييم أدلة الإثبات عن تأكيدات خاصة بتصرفات وأحداث اقتصادية بشكل موضوعي و ذلك بهدف توفير تأكيد عن مدى تطابق تلك التأكيدات مع المعايير المقررة وتوصيل تلك النتائج الى المستخدمين المعنيين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد حلمي جمعة ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، الطبعة الاولى ، صفاء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 ، ص 06.

<sup>2</sup> عبد الله خالد أمين ، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية ، مطبعة الاتحاد ، عمان ، 1980 ، ص 10.

<sup>3</sup> عمر شريقي ، التنظيم المهني للمراجعة - دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس و المملكة المغربية - رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، جامعة سطيف 1 ، 2012 ، ص 10.

<sup>4</sup> جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة و حوكمة الشركات ، الطبعة الاولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014 ، ص 30.

## 2.1 أنواع التدقيق ومعاييرها

مع التطور الذي شهده مجال التدقيق فقد تطورت أنواعه ووضعت له العديد من المعايير التي زادت في أهميته كمنشآت مستقل وموضوعي يساهم في تطوير والتحكم أكثر في إدارة المنظمات.

### 1.2.1 أنواع التدقيق

يمكن ان نقسم انواع التدقيق الى العديد من الانواع المختلفة بالاعتماد على عدة معايير اهمها: النطاق، المدى، الالتزام، الشخص القائم، التوقيت، الغرض

اولا - من حيث نطاق الفحص

ينقسم التدقيق الى نوعين<sup>1</sup>:

أ- تدقيق كامل: ويتضمن فحص وتدقيق جميع العمليات التي تمت في المؤسسة، بمعنى ان تكون مراجعة وتدقيق شامل للعناصر ويلجا المدقق الخارجي الى اتباعه عندما تكون نتيجة تقييمه لنظام الرقابة غير مرضية مما يجعله غير مطمئن تماما لقوة هذا النظام فيضطر الى استخدام اسلوب التدقيق الكامل لتنفيذ برنامج عمله .

ب - تدقيق جزئي: وهو الذي يتضمن مراجعة و تدقيق بعض العمليات المعينة في شكل عينات ممثلة لمختلف ما تم من عمليات خلال الفترة.

ثانيا - من حيث مدى الفحص

يمكن تقسيم التدقيق من زاوية مدى الفحص الذي يقوم به المدقق الى نوعين:

أ - تدقيق تفصيلي: وهو التدقيق الذي كان سائدا في بداية عهد المهنة، وفيه يقوم المدقق بفحص جميع القيود والدفاتر والسجلات والمستندات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بانتظام وأنها صحيحة، كما أنها خالية من الاخطاء والغش والتلاعب<sup>2</sup>.

ب - تدقيق اختبائي: ان زيادة حجم المؤسسات والعمليات التي تقوم بها ادى الى استحالة القيام بتدقيق شامل لكل القوائم المالية والمفردات بالتفصيل، لذا استوجبت الحاجة

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل - الإطار النظري - المعايير و القواعد - مشاكل التطبيق العملي ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ص ص 40-41.

<sup>2</sup> زينب بوقابة، التدقيق الخارجي و تأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2010 / 2011 ، ص 15 .

للجوء الى التدقيق الاختباري الذي يعني قيام المدقق بتدقيق جزء من الكل، اي اختيار عدد من العناصر التي تمثل المجتمع<sup>1</sup>.

ثالثا - من حيث الالزام

ينقسم التدقيق الى نوعين:

- أ - تدقيق الزامي: يكون مطلوب بنص القانون. فقوانين الشركات في معظم دول العالم تلزم شركات المساهمة بأن يكون لها مدقق خارجي<sup>2</sup>.
- ب. تدقيق اختياري: وهو التدقيق الذي يتم دون الزام معين بقانون أو بلائحة معينة بناء على طلب الإدارة بهدف معين.

رابعا - من حيث التوقيت

ينقسم الى نوعين هما:

- أ. تدقيق مستمر: في هذا النوع من التدقيق يقوم المدقق بإجراء عملية التدقيق على مدار السنة، حيث يقوم بزيارات مستمرة و متعددة للمنشأة ويقوم في نهاية الفترة المالية بتدقيق الحسابات الختامية وكشف الميزانية<sup>3</sup>.
- ب - تدقيق نهائي: ويتميز هذا التدقيق بأنه يتم بعد انتهاء السنة المالية واعداد الحسابات والقوائم المالية الختامية ويلجا المدقق الخارجي لهذا الأسلوب عادة في المنشآت صغيرة الحجم<sup>4</sup>.

خامسا - من حيث الشخص القائم

يمكن تقسيم التدقيق من حيث القائم بالتدقيق الى نوعين أساسيين هما:

<sup>1</sup> لطفى شعباني ، المراجعة الداخلية مهمتها و مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2003 / 2004 ، ص 33 .

<sup>2</sup> - عوض لبيب فتح الله الديب ، احمد محمد كامل سالم ، اصول المراجعة الحديثة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002 / 2003 ، ص 22-23 .

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية ، الطبعة الأولى ، الدار النموذجية للطباعة و النشر ، بيروت ، 2011 ، ص ص 16 - 17 .

<sup>4</sup> - محمد سمير الصبان، د. عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية و آليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها و المعايير الدولية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية . 2002 ص ص 38 - 39 .

أ . التدقيق الخارجي: يمكن أن تكلف الشركة مصدرا خارجيا أو جهة خارجية متخصصة للقيام بمهام التدقيق بصفة مستقلة تماما<sup>1</sup>.

ب . التدقيق الداخلي: يكون بناء على احتياجات الادارة لإحكام عملية الرقابة على المستويات التنفيذية. فالتدقيق الداخلي أداة مستقلة تعمل من داخل المشروع للحكم والتقييم لخدمة أهداف الادارة في مجال الرقابة عن طريق تدقيق العمليات المالية والمحاسبية والعمليات التشغيلية الأخرى.

سادسا - من حيث الهدف

تتعدد وتختلف أنواع التدقيق تبعا لهدف عملية التدقيق كما يلي:

أ- تدقيق القوائم المالية: تتضمن القوائم المالية قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية بالإضافة الى الإيضاحات المتممة لتلك القوائم والتي توضح السياسات المحاسبية المتبعة فضلا عن أية بيانات تفسيرية أو جداول أخرى مكملة، وتهدف عملية تدقيق القوائم المالية الى تحديد ما اذا كانت تلك القوائم قد تم إعدادها وعرضها وفقا لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها (GAAP)<sup>2</sup>.

ب - تدقيق النشاط: يشمل الحصول على القرائن والأدلة حول كفاءة وفاعلية نشاط المؤسسة والخاص بعملية معينة. ويعرف ايضا بتدقيق الادارة. ويشمل هذا النوع من التدقيق جميع الأنشطة<sup>3</sup>.

ج- التدقيق البيئي: عرفته وكالة حماية البيئة الأمريكية سنة 1989 بأنه "عملية منتظمة، وموثقة ودورية، وموضوعة من جانب جهة رسمية للعمليات، والإمكانات، والممارسات المرتبطة بتحقيق المتطلبات البيئية". ويستهدف هذا التدقيق التحقق من مدى الالتزام بالمتطلبات البيئية، وتقييم مدى فعالية عناصر نظام الادارة البيئية، وتقييم مخاطر المواد الخام و الممارسات الرسمية وغير الرسمية، والتأكيد على الجودة. ويشمل التدقيق البيئي تدقيق مدى الالتزام البيئي، وتدقيق نظام الادارة البيئية

<sup>1</sup> داوود يوسف صبح ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية ، الطبعة الثانية ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت - لبنان ، 2010 ، ص 64 .

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

<sup>3</sup> هادي التميمي، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية والعملية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 24.

والأشكال المتخصصة من تدقيقات نظام الادارة البيئية مثل التدقيق على شهادة الايزو 14001.

د - التدقيق الاجتماعي: "هو وسيلة للتشخيص والكشف عن المشكلات الناتجة عن إدارة الموارد البشرية، تقدير أثرها على التسيير، وهو يشكل دعم في اتخاذ القرارات، ووسيلة للرقابة بيد المسيرين ومسؤولي الموارد البشرية وقاعدة للتنبؤ الاستراتيجي وتكوين لوح للقيادة متكون من مجموعة هامة من المؤشرات الخاصة"<sup>2</sup>.

ه - تدقيق الجودة: يعرف تدقيق الجودة وفقا للمواصفة القياسية 8402 بأنه "التقييم والاختبار النظامي والمستقل لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة ونتائجها قد تمت وفقا للمخطط وإذا كانت هذه الأنشطة قد نفذت بطريقة فعالة ومناسبة لتحقيق الاهداف"<sup>3</sup>.

### 2.2.1- معايير التدقيق

لقيام بعملية التدقيق على اكمل وجه وضمان استقلاليتها وموضوعيتها لا بد ان يراعى في التدقيق المعايير التالية:

اولا - المعايير العامة (الشخصية)

تمثل القواعد العامة للتدقيق و الإطار العام الذي يجب أن يلتزم به كل من يعمل في مجال هذه المهنة الهامة والحساسة في نفس الوقت

أ- التأهيل العلمي والعملية: المناسب والذي يتطلب كحد أدنى حصول كل من يرغب في ممارسة مهنة التدقيق على مؤهل علمي وممارسة عملية تتطلب حد أدنى معين ومناسب

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، أ. د. شحاتة السيد شحاتة ، معايير المراجعة الدولية و التأكيد المهني(مراجعة حسابات شركات الرهن العقاري و توريق الأصول المالية - دور المراجعة البيئية في تفعيل حوكمة الشركات من منظور مهني - تقرير مراقب الحسابات وفقا للمعايير الدولية - شروط التكليف لعمليات المراجعة وفقا للمعايير الدولية ) ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2013، ص ص432-433.

<sup>2</sup> مراد سكاك ، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012، ص160.

<sup>3</sup> يوسف حجم الطائي ، وآخرون ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، راجعه الأستاذ المشارك د. مؤيد الفضل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان ، 2009 ، ص ص271- 272.

للعمل في مجال التدقيق حتى يكون المدقق مناسباً من حيث الكفاءة المهنية. و التطوير و التحديث المستمر<sup>1</sup>.

ب- الاستقلال و الحياد: و ذلك حتى يكون الرأي الذي يبديه ذو قيمة و ينال ثقة المستخدمين لهذه القوائم و التقارير حيث لا قيمة للرأي الذي لا يصدر من شخص لا يتمتع بالاستقلالية و الموضوعية، لذلك يجب أن يكون الشخص الذي يقوم بعملية التدقيق مستقلاً فكرياً، و ذهنياً و غير متحيز و ليس له مصالح مادية في المؤسسة

ج- العناية و المسؤولية المهنية اللازمة: و يتمثل في التزام المدقق بمستوى أداء معين، هذا المستوى تتحكم فيه العديد من العوامل منها التشريعات و القوانين و ما تصدره الهيئات المهنية المختصة من معايير يلتزم بها المدقق للمحافظة على مستوى مميز من الأداء.<sup>2</sup>

ثانياً - معايير العمل الميداني

تتضمن مختلف الارشادات اللازمة و الاجراءات المطلوب من المدقق مراعاتها و أخذها في الحسبان لتنفيذ برنامج التدقيق الموضوع بكل عناصره<sup>3</sup>. وهي تتمثل في:

أ- التخطيط السليم للتدقيق و الإشراف على المساعدين

اي وضع خطة استراتيجية تدقيق شاملة للعملية من أجل تخفيض مخاطر التدقيق إلى مستوى منخفض بشكل مقبول<sup>4</sup> من خلال و تحديد برنامج التدقيق أي عبارة عن خطة مكتوبة لتنفيذ إجراءات عملية التدقيق المراد القيام بها.

اما الاشراف السليم على المدققين المساعدين و توجيههم بصفة مستمرة و يتضمن معنى القيادة و التوجيه و الرقابة السليمة لكافة مراحل العمل لتحقيق الأهداف و التأكد من أن عملية التدقيق تتم بكفاءة و فاعلية و الالتزام بقواعد و معايير المهنة المتعارف عليها. و توزيع المهام المختلفة للتدقيق على المدققين بما يتفق و قدرات و تخصصات كل منهم.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>2</sup> شريقي عمر، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>4</sup> أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق و التأكيد الحديث: الاطار الدولي - أدلة و نتائج التحقيق - دار صفاء للنشر و التوزيع، ص 249.

### ب - الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية

أن مدى ما يقوم به المدقق من فحص و اختبارات يتوقف على مدى قوة أو ضعف نظام الرقابة الداخلية. إجراءات التدقيق التي تستخدم في شركة لديها نظام رقابة داخلية قوي ستكون مختلفة عن تلك التي تستخدم في شركة لديها نظام رقابة داخلية ضعيف. يتضمن الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية دراسة الأنظمة واللوائح والتعليمات العامة لتحديد مدى الالتزام بها ويجب التوصل إلى فهم كاف لنظام الرقابة الداخلية.

### ج - الحصول على أدلة الإثبات و القرائن

تعتبر أدلة الإثبات والقرائن أداة رئيسية لتبصير المدقق و تمكينه من تقييم موضوعية المعلومات و البيانات التي يقوم بمراجعتها وتدقيقها مما يؤدي الى زيادة درجة الوثوق بها بصورة تؤدي في النهاية إلى حماية وخدمة المستفيدين من هذه المعلومات. ❖ حتى تؤدي أدلة الاثبات دورها بالنسبة لأداء مهمة التدقيق ينبغي أن تتوفر فيها خصائص وصفات معينة من أهمها ما يلي<sup>1</sup> :

- كفاية أدلة الاثبات كما ونوعا و ملائما وموضوعيا و يوفر الثقة اللازمة للاعتماد عليه.
- أن يكون مكتوبا ومدونا في أوراق عمل تتوفر فيها الشروط المهنية للتدقيق.
- أن يكون منطقي يرتبط بالنتيجة أو الرأي الذي يصل إليه المدقق.
- أن يكون دليل علمي واقتصادي تتناسب فيه تكاليف الحصول مع النتيجة التي يتوقعها.

### ثالثا - معايير إعداد التقرير

تنتهي مهمة تدقيق بكتابة تقرير نهائي، يتضمن رأي المدقق الصريح المحايد والموضوعي والمستقل. غير أن مهمة كتابة التقرير لا تخلو من مجموعة من الضوابط التي يتعين على المدقق أخذها بعين الاعتبار، و تنقسم إلى أربعة معايير<sup>2</sup>.

### 2- مفاهيم حول التدقيق البيئي

نظرا للتطور الذي شهده المجال البيئي والناج عن ضغط المنظمات الحكومية والغير الحكومية وبالموازاة مع ذلك تطور التدقيق واصبح شاملا ويستخدم في كافة المحلات ومنها المجال البيئي.

<sup>1</sup> محمد السيد سرايا، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

<sup>2</sup> كمال خليفة أبو زيد وآخرون، دراسات في المراجعة الخارجية للقوائم المالية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 71-72.

## 2-1 تعريف التدقيق البيئي وتطوره

يتضح من نتائج الدراسات السابقة ان القضايا البيئية اصبحت ذات اهمية خاصة بالنسبة للمحاسبين والمدققين الخارجيين والداخليين الامر الذي يدفع الى ضرورة البحث في طبيعة التدقيق البيئي واهميته للمنظمات.

التدقيق البيئي من المفاهيم الحديثة في مجال ادارة الاعمال والمحاسبة وفي ما يلي شرح موجز لمراحل تطوره ومختلف التعاريف لاتي اعطيت له.

### 2-1-1-1 نشأة التدقيق البيئي

نشا التدقيق البيئي في الدول الغربية التي نشأت فيه الحركة البيئية ونشطت وذلك مع بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأ البيئيون ينادون بضرورة تحقيق تنمية متوازنة من اجل تحقيق تنمية اقتصادية دون تدمير للبيئة واتلافها او افسادها ودون استنزاف للموارد المتاحة، ونشأت المذاهب البيئية وساندتها الاحزاب ووصفت بانها احزاب خضراء وتأسست المنظمات البيئية وصدرت تشريعات تستهدف الحفاظ على البيئة وحمايتها في التسعينيات، وتم عقد ملتقيات ومؤتمرات لطرح القضايا البيئية للمناقشة الامر الذي ادى الى بلورة مفهوم المسؤولية البيئية واصبحت عملية التطوير نظم الادارة البيئية السليمة من اولويات الكثير من المنظمات بهدف مراقبة الاخطار البيئية التي تترتب عليها التزامات هامة بالنسبة للمؤسسات.

وكنتيجة لذلك، اصبح برنامج التدقيق البيئي امرا ضروريا اذ يساعد على التعرف على المشاكل والعراقيل ونقاط الضعف وقياس مدى التقدم في حلها حيث يعتبر هذا البرنامج حجر الزاوية في نظام الادارة البيئية وقد اصبح المدقق مسؤولا عن تضمين القوائم المالية الموضح عنها للآثار المالية الناتجة او التي قد تنتج عن المشاكل البيئية.

### 2-1-1-2 تعريف التدقيق البيئي

اعطيت للتدقيق البيئي العديد من التعاريف اهمها ما يلي:

عرفت غرفة التجارة الفرنسية الدولية التدقيق البيئي بأنه <sup>1</sup> " أداة ادارية تشمل تقييم منظم موضوعي، دوري، موثوق لأداء الوحدة الاقتصادية و نظام الادارة و المعدات المتعلقة بحماية البيئة و ذلك بهدف المساعدة في تحقيق الرقابة الادارية على

<sup>1</sup> <http://www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?p=320> 03/08/2018 19.30

الممارسات البيئية و تقييم مدى الالتزام بسياسات الوحدة الاقتصادية و متطلبات القوانين النافذة".

كما عرفت التدقيق البيئي بأنه : "فحص العمليات التشغيلية لمنشأة معينة لبيان التأثيرات البيئية الناجمة عنها وتقويم اجراءات المعالجة من اجل اعطاء الرأي في مدى التزام المنشأة بالمعايير الخاصة بحماية البيئة و تحسينها". ومع أن التعريف السابق لم يشر الى مخرجات المحاسبة البيئية كمدخلا اساسيا للتدقيق البيئي الا انه يتصف بالشمول و التحديد فهو يحدد اجراءات التدقيق البيئي بالاتي:

\*فحص العمليات التشغيلية البيئية.

\*تقويم اجراءات المعالجة البيئية و تحديد مدى فاعليتها.

\*مراعاة المعايير البيئية المفروضة لحماية البيئة و تحسينها.

وعرفت منظمة حماية البيئة الامريكية التدقيق البيئي بانه " الفحص الانتقادي الدوري المنظم والموثق و الموضوعي من طرف المؤسسة او من طرف هيئة خارجية مستقلة ذات سلطة قانونية للعمليات لتحديد تاثيرها على البيئة وعناصرها".

وهذا التعريف يشمل التدقيق الداخلي و الخارجي الموضوعي و المستقل للتأثيرات البيئية من طرف المؤسسة غير انه اهمل الاطراف المستفيدة منه

في حين عرفته لجنة الإتحاد الأوروبي بأنه: "عملية فحص تهدف إلى التأكد من الالتزام بالنظم البيئية والتأكد من أن البيانات و المعلومات الواردة بالقائمة البيئية يمكن الاعتماد عليها وأنه قد تم توفير كافة التفاصيل عن جميع القضايا البيئية الهامة والملائمة"<sup>1</sup>

اما التعريف الذي يمكن ان نقترحه في هذا المجال فان التدقيق البيئي هو " ذلك النشاط المستقل و الموضوعي الذي يقوم به اشخص اوهيئة من داخل المؤسسة او شخص او هيئة من خارجها باستخدام منهجية محددة لتحديد مدى التزام المؤسسة التشريعات والقوانين البيئية المطبقة و تحديد مدى فعاليتها والاحطار المترتبة عليها واكتشاف الانحرافات ونقاط القوة والضعف والغرض والتهديدات لتحقيق الاهداف المسطرة".

2-2- بعض المفاهيم المرتبطة بالتدقيق البيئي

يمكن ايجاز المصطلحات المستخدمة ضمن مجال البيئة و التدقيق البيئي في الجدول

الموالي:

<sup>1</sup> Robert Langfarg.accountants and the environment. Accountancy.1995.P128

جدول رقم 3 مصطلحات

المصطلحات	المفاهيم
المسؤولية البيئية	<p>يشار الى ان ميلاد المسؤولية البيئية كان في الولايات المتحدة الامريكية وارتبط كرد فعل منطقي بتطور المنظمات والى تحقيق الاهداف الاقتصادية و المتمثلة في الربح دون مراعاة مصالح المجتمع و البيئة خاصة خلال فترة الثورة الصناعية حيث كانت تعتبر البيئة كمعطى مجاني يتم استغلاله بدون عقلانية و اعتبارها غير منتهية. وانتقل الموضوع الى اوربا نتيجة لقيام المجتمع المدني ضد كبريات المؤسسات لما حدثته من اضرار بيئية.</p> <p>و رغم قدم الموضوع الا انه لا يوجد تعريف موحد للمسؤولية البيئية فمنهم من عرفها ارتباطا مع المسؤولية الاجتماعية و منهم من ربطها مع التنمية المستدامة ويمكن ان نورد التعريف التالية :</p> <p>يعرفها الاتحاد الاوربي على انها: " مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية و البيئية في مختلف نشاطات المؤسسة و التفاعل مع مختلف الاطراف ذات المصلحة مع المؤسسة بشكل ارادي" اما تعريف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية فهو: التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع افرادهم و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس باسلوب يخدم الاقتصاد و التنمية في آن واحد". وفي مجال البيئة ومن خلال مبادرة الامم المتحدة بواسطة الميثاق العالمي لسنة 1999 و في مجال البيئة ركز على اتخاذ كافة المبادرات التي تساهم في ترويج اكبر للمسؤولية البيئية. اما المعيار ISO 14000 فقد ركز على البعد البيئي و تضمن الجهود التي يجب على المؤسسة ان تبذلها لتخفيض التاثيرات السلبية على البيئة وبالاخص فان معيار الايزو 14001 حدد المتطلبات الاساسية المتعلقة بوضع حيز التنفيذ لنظام ادارة اعمال بيئي و تحفيز المؤسسات على تبني سياسة بيئية متعاونة<sup>1</sup></p>
السياسة البيئية	<p>تعرف مواصفة الايزو 14001 السياسة البيئية على انها: " بمثابة اعلان المؤسسة عن نواياها و القواعد المتبعة في ما يتعلق بالتوجه البيئي لانشطتها حيث يكون في شكل اطار يحدد سلوكها و اهدافها البيئية". و يجب ان تعبر عن الالتزامات التالية: التحسين المستمرن الوقاية من التلوث، و التوافق مع القوانين و التشريعات البيئية. للتوصل الى مراعاة الاعتبارات البيئية عند وضع الاستراتيجيات و الخطط و تخفيض الممارسات التي تؤدي الى تدهور و افساد و اتلاف الموارد البيئية لاستعادة الوضع الامثل للمكونات البيئية بما يكفل استمراريته</p>
المحاسبة البيئية	<p>عرفت وكالة حماية البيئة الأمريكية EPA " المحاسبة البيئية بأنها: " تعريف وتحديد وتجميع وتحليل والإفصاح عن معلومات التكاليف البيئية"<sup>2</sup> وعرفتها المنظمة الدولية للمواصفات ومقاييس الايزو بأنها: " الأوساط المحيطة بالمؤسسة والتي تشمل على الهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية والنباتات والحيوانات والإنسان وتدخلت جميع هذه العناصر، وتمتد إلى الأوساط المحيطة من ضمن المؤسسة إلى النظام العالمي"<sup>3</sup></p>
الإفصاح البيئي	<p>تذهب الادبيات المحاسبية الى اعتبار نهاية الستينيات و بداية السبعينيات من القرن الماضي شهدت اولى الممارسات الخاصة بالإفصاح البيئي و تطور مع تطور الاهتمام بالقضايا البيئية و كبر وزيادة</p>

<sup>1</sup> François lépineux et autre, La RSE Théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2010, P148

<sup>2</sup> E P A.E; « an introduction to environmental Accounting As a business Management tool: Key

concepts and terms »; Accounting Journal; Vol.35; 1995; P. 432-433.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرف: نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000 ، دار الرياض، دمشق، 2001 ، ص: 27

<p>عدد المؤسسات و تعدد اخطارها و اثارها السلبية على البيئة و الاهتمام بالتنمية المستدامة و شهدت بداية القرن الحالى تطور كبير في وسائل الافصاح البيئي. ويرى Mathews ان الافصاح البيئي هو " الافصاح الاختياري عن المعلومات سواء كانت نوعية او كمية من طرف المؤسسات لاعلام او التأثير على مجموعات واسعة من الجمهور". لكن هناك افصاح بيئي اجباري. ويعرفه ابو العزم على انه: "نشر للمعلومات البئية ضمن القوائم المالية التي تتعلق بالاداء البيئي لادارة المؤسسة و الاثار المالية المترتبة عن ذلكفي الماض و الحاضر و المستقبل" حصرها في القوائم المالية.</p> <p>وتعرفه جمعية المحاسبين القانونيين الامركيين على انه " مصطلح يستخدم للدلالة على افصاح المؤسسة عن بياناتها البيئية مدققة او لا والمتعلقة بالاخطار البيئي، التأثيرات البيئية، السياسات البيئية، الاهداف، التكاليف و الالتزامات البيئية لاولئك الذين لديهم مصلحة في معرفة هذه البيانات بواسطة التقارير البيئية، التقارير السنوية او اية وسيلة اخرى(نشرات دورية، فيديو، اقرص مفضوطة مواقع الكترونية... الخ "وهو التعريف الاكثر قبولاً، ومنه تبرز لنا اهمية الافصاح البيئي في تلبية احتياجات مختلف اصحاب المصالح و المجتمع بشكل عام بما يمكنهم من ترشيد قراراتهم و حماية مصالحهم المختلفة.</p>	
<p>يستخدم الأداء البيئي في إطار المعيار iso 14031 - حيث يعرف بأنه: " النتائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة"<sup>2</sup> ويقصد به ايضا: " كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنشأة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنشأة الإنتاجية أو الخدماتية أو التخفيف منها"<sup>3</sup>.</p>	<p>الاداء البيئي</p>
<p>الإدارة البيئية بشكل عام هي أسلوب منهجي لدمج الاعتبارات البيئية مع أنشطة الإنتاج، يرافقه التزام المؤسسة بأداء دور فاعل في تخصص عملياتها بشكل شامل مع البحث عن وسائل لزيادة فاعليتها ومنع إنتاج العيوب في مرحلة مبكرة من مراحل الإنتاج وإيجاد فرص لتحويل منتجاتها الثانوية غير المطلوبة إلى مواد يمكن إعادة استخدامها أو بيعها وبما يقدم ضمانات للزبائن والمساهمين والدولة لتعزيز الثقة بها ومنتجاتها وتفنادى الأخطار البيئية. وعرفتها منظمة الام المتحدة على انها: " وضع الخطط و السياسات البيئية من اجل رصد وتقييم الاثار البيئية للمشروع الصناعي"<sup>4</sup>.</p>	<p>الادارة البيئية</p>

#### المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على جملة من المراجع

- <sup>1</sup> شرفافة الياس، اثر ممارسة الحوكمة على الافصاح البيئي للشركات، دراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية والجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017، ص 8
- <sup>2</sup> فارس جميل حسن الصويفي وآخرون، أهمية التكاليف والأوضاع البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 69، العراق، 2009، ص: 123
- <sup>3</sup> مزهودة عبد المليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص: 89
- <sup>4</sup> موساوي الهام، دور المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسة في بناء الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2014، ص 39

يعتبر التدقيق البيئي من اهم المواضيع المتداولة حاليا والحديث عنه يدفعنا بالانمام بجميع المصطلحات التي ترتبط بهذا المفهوم ويمكن تلخيصها في الجدول التالي :

### 2-3 انواع التدقيق البيئي و اهدافه

اضافة الى انواع التدقيق بصفة عامة وانواعه يمكن ان نجد اهداف خاصة و انواع خاصة بالتدقيق البيئي و التي يمكن توضيحها في ما يلي:

#### 2-3-1- انواع التدقيق البيئي

بالاضافة الى الانواع العامة للتدقيق بصفة عامة و المذكورة اعلاه التي تعتمد على معايير الالتزام، التوقيت، المدى، النطاق، الهدف، القائم بعملية التدقيق...الخ نجد الانواع التالية:

اولا-التدقيق البيئي الشرعي: وهو تدقيق يخص مدى شرعية ومطابقة والالتزام المؤسسة بالتشريعات والتنظيمات والقواعد البيئية الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة من طرف منظمات حكومية او غير حكومية.

ثانيا-التدقيق البيئي للفعالية:وتقوم به المؤسسات لتحديد مدى فعالية الاجراءات والقواعد المطبقة.

ثالثا-التدقيق البيئي الاستراتيجي: وهو التدقيق القيادي التي تقوم به المؤسسة لتحديد مدى تناسق وتطابق الاهداف الاستراتيجية البيئية الداخلية والخارجية مع الاهداف العامة للدولة وللمؤسسة.

#### 2-3-2- اهداف التدقيق البيئي

في التدقيق البيئي نميز بين: الاهداف التقليدية والاهداف الحديثة وهي موضحة في الجدول ادناه

#### جدول رقم4 : اهم اهداف التدقيق البيئي

الاهداف التقليدية	-اكتشاف الغش و التزوير و التلاعب. -إبداء رأي فني محايد يستند على أدلة وقرائن. -التحقق من صحة ودقة وصدق البيانات.
الاهداف الحديثة	-مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها . -تقييم نتائج الأعمال وفقا للنتائج المرسومة . -تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط. -تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع.

<p>-تحقيق الافصاح و الشفافية والمساءلة البيئية.</p>	
<p>-فحص مدى تقييم المؤسسة بمعالجة التأثيرات السلبية على البيئة، من خلال مقارنة البرامج المخططة مع ما تم تنفيذه فعلا بموجب القوانين و السياسات القوانين و السياسات الإدارية و التحقق من مدى كفاية و فاعلية البرامج و الانشطة المتعلقة بالبيئة و حمايتها</p> <p>- التأكد من صحة و دقة المعالجات الحاسبية التي تم من خلالها التعبير عن ذلك بصورة مالية و عرضها في القوائم المالية و توصيلها إلى الجهات التي يمكن أن تستفيد منها في اتخاذ قراراتها المختلفة من خلال فحص المجموعة الدفترية و المستندية المتعلقة بالأنشطة البيئية و التأكد من قانونيتها و صلاحيتها للعمل</p> <p>-تقديم تقرير (تقرير بيئي) عن نتائج ما يتم التوصل إليه سواء بصورة منفردة أو بإرفاقه بتقريره النهائي عن تدقيق حسابات منظمة الأعمال المعنية المكلف بتدقيق حساباتها</p> <p>- إبداء الرأي الفني المجايد حول عدالة و مصداقية القوائم المالية المتعلقة بالتأثيرات البيئية.</p> <p>- فحص نظام الرقابة الداخلية و تقييمه فيما يخص الأنشطة و البرامج البيئية.</p>	<p>الاهداف الخاصة</p>

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على زياد هاشم السقا، متطلبات التدقيق البيئي في ضوء معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً (GAAS) ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد4، العدد7، 2011، ص300.

#### 2-4-4- منهجية التدقيق البيئي و اهميته

مثل بقية مجالات التدقيق تحكم عملية التدقيق منهجية عمل صارمة ووفقا لمبادئ الشفافية و المرونة و الاستقلالية و التكيف و تطبيقا لمختلف معايير التدقيق المذكورة اعلاه، وذلك من اجل ضمان استقلالية و حياد المدقق من جهة و ضمان نتائج موضوعية و سليمة و مستمدة من ارض الواقع.

#### 2-4-1- منهجية التدقيق البيئي

تمر عملية التدقيق البيئي بثلاثة مراحل اساسية وهي كما يلي:

##### اولا- المرحلة الاولى مرحلة التعرف المبدئي او مرحلة التحضير

يتم خلالها القاء نظرة تاريخية عامة حول المؤسسة و حول اداءها البيئي و تكون من خلال جمع المعلومات من مختلف المصادر المتاحة الداخلية و الخارجية و باستعمال وسائل عمل علمية منهجية مثل استمارة التعرف المبدئي، المقابلات، الملاحظات، السجلات و الدفاتر و المحاضر الاتصال بالاطراف ذات المصلحة الداخليين و الخارجيين... الخ. كما يقوم المدقق بوضع برنامج مبدئي و يعقد اجتماع افتتاحي مع الافراد الذين سوف يتم اللقاء بهم اثناء عملية التدقيق و يسغي الى انشغالهم و يعرض اهم الاهداف المرجو الوصول اليها.

## ثانيا- المرحلة الثانية مرحلة التقييم البيئي او مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة وهي مرحلة التقييم والفحص يقوم المدقق بتنفيذ برنامج التدخلات ويستخدم العديد من الاختبارات والادوات والوسائل والمعايير والمرجعيات الداخلية والخارجية والتاريخية، وقد تتضمن فحص النفايات الخطرة وقوائم الامان، وبيانات نظام الرقابة الداخلية ومدى التزام المؤسسة بالقواعد والمعايير البيئية وتقارير المؤسسة حول التلوث البيئي ومختلف الممارسات البيئية وفعالية الوسائل الرقابية الموضوعه وفقا للاستراتيجية الموضوعه ليخلص الى مختلف نقاط القوة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والتهديدات على شكل انحرافات تكون مستمدة من واقع المؤسسة،

وتتطلب هذه العملية خبرة فنية واسعة من قبل المدقق و راي خبراء فنيين متخصصين في مسألة تحديد الاساليب والممارسات الواجب اعتمادها من قبل مختلف الوحدات الاقتصادية للسيطرة على التلوث و ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، فمطلوب منه معرفة الحدود المقبولة لنسب التلوث وفق المعايير المحددة بخصوص التراكيز والاجراءات المتبعة لمعالجة التلوث و مدى اقترابها من المعايير المعتمدة عن طريق اجراء التحليلات و الفحوص المختبرية قبل المعالجة.

فاستخدام التحليل المخبري في المختبرات يمثل أحد الأساليب الفنية الفعالة للتدقيق فبدون ذلك التحليل لا يستطيع المدققون في الوحدات ذات الطبيعة التشغيلية أن يبدوا رأيهم الفني المحايد حول عدالة القوائم المالية المعروضة ومصداقيتها عليهم إلا بوجود أدلة اثبات كافية وملائمة معتمدة على تقارير المختصين بإجراء التحاليل والفحوصات المختبرية و قيامهم بعمليات تقويم اجراءات المعالجة و تحديد مدى فاعليتها في السيطرة على أخطار التلوث سواء كانت تلك الاخطار تتعلق ب (حالات التسمم بالرصاص أو مياه الشرب غير الصحي، تلوث اللحوم، خطورة أحوال المناجم، الأمراض الناشئة عن الأتربة و الغازات .... الخ).

مراعاة المعايير المفروضة لحماية البيئة وتحسينها يقصد بهذه المعايير المقاييس المحددة طبقا لمستويات التلوث المسموح بها، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالمرونة والوضوح والقابلية للتكيف و يؤكد البعض أنه يمكن تحديد مصادر تلك المعايير بالاتي:

-المعايير الواردة في القوانين والأنظمة واللوائح المحلية.

-المعايير والمواصفات المعتمدة من دول أخرى.

-نتائج تقويم الأداء البيئي لفترات سابقة.

-المقارنة مع مؤسسات اخرى رائدة (المقارنة المرجعية).

ثالثا-مرحلة عرض النتائج او مرحلة التقرير

وهي مرحلة جني الثمار اذ يقوم المدقق باعداد تقرير مبدئي يعرف بمشروع التقرير و هو مسودة للتقرير النهائي يقوم بعرضه خلال الاجتماع الختامي من اجل المصادقة عليه وتصحيحه ان راي ذلك ضروريا ليصبح تقريرا نهائيان ويقوم من خلاله بابداء رايه حول مدى استفاء المؤسسة لالتزاماتها و تحملها لمسؤوليتها البيئية وحول مدى كفاية وملائمة الافصاح البيئي، ويكون راي المدقق اما نظيف ايجابي او متحفظ او غير نظيف سلبي عندما يكون هناك مساس بالقضايا الجوهرية. ويقوم بتقديم توصياته من اجل معالجة الاختلالات و الانحرافات الملاحظة و المثبتة بالادلة و القرائن، كما تجدر الاشارة الى ان التقرير يجب ان يكون كتابي و لا يوجد تقرير شفاهي في التدقيق

2-4-2- اهمية التدقيق البيئي

كما تم الاشارة له سابقا وبالنظر للمعايير التي يطبقها المدقق و منهجية العمل الصارمة التي يستخدمها وخصائصه من استقلالية وموضوعية، فان التدقيق البيئي له اهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و لمختلف اصحاب المصلحة من مساهمين، افراد، مستهلكين، دولة ومجتمع ككل وهذه الاهمية يمكن ان تبرز كما يلي:

اولا- بالنسبة للمؤسسات

يساهم التدقيق البيئي في تحسين وتطوير الادارة البيئية وتحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع و تخفيض الاخطار و التكاليف التي يمكن للمؤسسة ان تتحملها من جراء مخالفتها للتشريعات البيئية والتي تشكل اخطار مثل الغرامات والعقوبات والضرائب البيئية، كما يساعد اصحاب القرار في المؤسسة من اتخاذ قراراتهم بناء على معطيات حقيقية مستمدة من واقع المؤسسة ويقدم التوصيات اللازمة لمعالجة نقاط الضعف التي تكون على شكل اختلالات وانحرافات وتضاد التهديدات التي يفرضها المحيط وتدعيم نقاط القوة وانتهاز الفرص اثناء رسم الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة كما يعتبر اشهاد بحسن عمل الادارة و عقلنتها باستخدام الموارد المتاحة والمحافظة على البيئة.

### ثانيا- بالنسبة للمساهمين

يساعد المساهمين على ترشيد قراراتهم الاستثمارية في ما يخص استمرار مساهماتهم في المؤسسة من عدمه، وكذا بالنسبة للمساهمين المحتملين في اتخاذ قرارهم بالاستثمار في المؤسسة، اذا ان تقرير المدقق يعمل على وضع تحت تصرفهم معلومات ذات مصداقية حول وضعية المؤسسة ومدى التزامها البيئية وادائها للالتزامات البيئية مما يعمل على تخفيض الاخطار المتعلقة بالعقوبات البيئية المتعلقة بالالتزام بالمعايير البيئية الوطنية و الدولية مما يساهم في زيادة تنافسية المؤسسة وزيادة الثقة في استمرارية نشاطها.

### ثالثا- بالنسبة للأفراد والمجتمع

يساعد التدقيق البيئي من خلال التقرير النهائي في ان يكون مصدر ثقة للمعلومات و التقارير البيئية التي تصدرها المؤسسة مما يزيد ثقة الافراد و المجتمع فيها وهذا يساهم في زيادة ولاء الافراد لمؤسستهم و تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع مما يجعلها ان تتجاوز الصعوبات التي قد تتلقاها في بيئتها المحيطة.

### رابعا- بالنسبة للدولة و المنظمات الحكومية و غير حكومية

يساهم التدقيق البيئي في اعطاء صورة حقيقية ومعلومات صادقة عن الزام المؤسسة بالمعايير البيئية و بالتالي مدى مساهمتها في حل المشكلات البيئية التي قد تكون بشكل او باخر قد تسببت فيها وهذا ما يعتبر كإعانة ودعم جهود الدولة وتخفيض في ميزانيتها وهو ما ترمي اليه المنظمات الغير حكومية في المحافظة على البيئة والمحافظة على موارد الاجيال اللاحقة في اطار تحقيق مبادئ التنمية المستدامة وتحقيق مبادئ الميثاق العالمي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية و السلام الاخضر... الخ.

### خامسا- بالنسبة للمستهلكين

ينتظر المستهلكين من المدقق بان يساهم بشكل فعال في تحسين جودة المنتوجات اذ انه في المجال البيئي يساهم في انتاج منتجات صديقة للبيئة او منتجات خضراء يؤدي استهلاكها الى تحسين صحة المستهلك و نوع البيئة وليس العكس.

### 3- مساهمة التدقيق البيئي في تحسين نظم الادارة البيئية للمؤسسات

على الرغم من أن القوانين و التشريعات تنص أو تتطلب بشكل أو بآخر على ضرورة التزام المنشأة اتجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد تأخر الاهتمام من جانب المؤسسات المختلفة بالأداء البيئي لأن الادارة لم يكن لديها الاحساس الكافي للاضطلاع بمسؤولياتها البيئية، و على ذلك كان الاتجاه نحو مفهوم التنمية المستدامة التي تركز على الادارة الواعية للبيئة فيما يتعلق بالموارد والامكانيات البيئية المتاحة التي تتعرض للتدهور و سوء الاستخدام.

تعتمد الادارة الواعية للبيئة على تبني مفهوم الاداء البيئي الذي ينصرف الى الوفاء بالالتزامات البيئية وتحمل المسؤولية البيئية، التي تحددها القوانين والانظمة والسياسات البيئية، ويتضمن الاداء البيئي ان تعمل المؤسسة بطريقة مسؤولة اتجاه حماية الكائنات الحية، الاستخدام الكفاء للموارد، تقليل النفايات والتخلص منها، الاستخدام الملائم للطاقة، تقليل المخاطر، الخسائر والتغطية التأمينية، تسويق منتجات آمنة، الادارة البيئية، الافصاح البيئي، أهمية تحقيق الكفاءة البيئية للمؤسسات بمعنى القيام الدقيق بالانشطة البيئية والتقدير الكفاء للالتزامات البيئية حتى لا تتعرض المؤسسة للمساءلة من طرف الهيئات المختصة وبالتالي ما ينجر عن ذلك من اخطار وتكاليف بيئية.

### 3-1-1- تعريف نظام الادارة البيئية واهميتها

ان من اهم ادوات دمج المسؤولية البيئية ضمن الاهتمامات الادارية لمديري المؤسسات هو الاعتماد على نظم الادارة البيئية و التي تعمل على تحسين الاداء البيئي لتنفيذ سياسة بيئية معينة.

### 3-1-1-1- تعريف نظم الادارة البيئية وفوائدها

إن نظام الإدارة البيئية هو النظام الذي يتولى بلورة السياسة البيئية، وتنفيذها، ومتابعتها، والعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، وذلك من خلال إنشاء إدارة بيئية تتولى القيام بوظائف الإدارة البيئية وتحقيق أهداف السياسة البيئية.

ويتطلب إنشاء نظام الإدارة البيئية مشاركة من جميع المسؤولين عن عمليات التنمية والتخطيط الاقتصادي، وجميع الأفراد والهيئات الذين يؤثرون في إدارة الموارد البيئية وإدارة مخاطرها من خلال قراراتهم ونشاطاتهم ذات العلاقة، وقطاعات أخرى

وظيفتها التنسيق مثل المنظمات المسؤولة عن التخطيط ووضع الموازنة في الدولة، وتلعب المنظمات الفنية والعلمية دوراً خاصاً في دعم التنسيق بين هذه المنظمات وتنفيذ عملية المراقبة البيئية مثل البلديات والمؤسسات العلمية بكافة أنواعها<sup>1</sup>

اولاً - تعريف نظم الادارة البيئية

من اجل جعل البيئة كوظيفة من وظائف المؤسسة شانها في ذلك شان وظيفة الانتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية. لا بد على هذه الاخيرة ان تتبنى نظام بيئي معين لتنفيذ سياستها البيئية، وعرفت منظمة الايزو نظم الادارة البيئية على انها: "جزء من النظام الاداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والاجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتنفيذها ومراقبتها وتدقيقها، والحفاظ عليها".

وتجدر الاشارة الى وجود العديد من النظم البيئية على المستوى الدولي والمحلي مثل الايزو 14000، EMAS النظام الاوروبي لادارة الاعمال البيئية والتدقيق. وبالتالي فهي تعطي امكانية قياس وتقييم وتدقيق الاداء البيئي.

ثانياً - أهمية نظم الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية

لنظم الادارة البيئية للمنظمات العديد من الخصائص وهي تعمل على:

- 1- منع التلوث.
- 2- تطوير الاداء البيئي.
- 3- تحقيق مزايا تنافسية.
- 4- تطوير الالتزامات.
- 5- تقليل التكلفة والاحطار.
- 6- قلة الحوادث.
- 7- الاهتمام بالعمالة وزيادة اداء العاملين.
- 8- خلق اسواق جديدة ومستهلكين جدد.

<sup>1</sup> مصباحي سناء ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، فرع سوق أهراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف - 1. 2012-2013، ص127

9- السمعة بالنسبة للمجتمع و عامة الناس و زيادة الرؤية الايجابية العامة و تنفيذ القانون.

10- توعية الافراد والعاملين بالقضايا البيئية و الشعور بالمسؤوليات.

ثالثا- خصائص نظم الإدارة البيئية

يأمن تنفيذ إحدى أنظمة البيئة للمنظمة إطار عمل لتحقيق مستوى عال من الأداء البيئي، وإن أداء المنظمة لوظيفتها بشكل جيد يعود للخصائص التالية:<sup>1</sup>

1- تنشئ أعلى مستوى من التزام المنظمة بمنع التلوث؛

2- تحدد المستلزمات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبيئة؛

3-- تشجع على التخطيط البيئي عبر دورة الحياة الكاملة للمنتج أو الخدمة أو العملية التصنيعية؛

4- تؤسس إجراءات تحقق مستويات أداء بيئية مستهدفة؛

5- تخصص الموارد و تصنع برامج تدريبية لازمة لتحقيق المستوى المطلوب؛

6- تقيس الأداء البيئي للمنظمة مقابل سياستها البيئية وأهدافها وأغراضها لتحديد مدى الملائمة والحاجة إلى التحسين؛

7- تؤسس خطوط اتصالات واضحة؛

3-2- العلاقة بين التدقيق البيئي ونظم الإدارة البيئية

إن مهمة التدقيق البيئي تتم بالتعاون مع الإدارة وبارادة منها، لذا فإنه يجب على الإدارة أن تتفهم وتتقبل النقد البناء، ويجب أن تلتزم بالتعليمات الواردة في تقارير التدقيق وتطبقها. ويجب عليها أن تتفهم وتتقبل النقاش الفني الذي سوف يخلص إلى إجراءات التحسين والتغيير المقترحة.

ومنه نستخلص أن هناك ارتباط وثيق بين التدقيق البيئي أو بالأحرى نتائج

التدقيق البيئي ونظم الإدارة البيئية، لهذا فإن على المنظمة اتخاذ الاجراءات الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات-دراسة حالة شركة الاسمنت،الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص649

<sup>2</sup> صلاح محمد الحجار وداليا عبد الحميد صقر،(2006). ( نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية -منهجاته-تقنياته- استدامته ISO 14001 plus - ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة،ص185

- تكوين فريق تدقيق داخلي ذي مهارات ومسؤوليات وصلاحيات محددة ليخلص في النهاية إلى تحرير تقارير ورفعها إلى الإدارة العليا. وتكون من مسؤوليات هذا الفريق تطوير نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة، ويتضمن ذلك على سبيل المثال لا الحصر
- تحديد استراتيجية المنظمة للحد من التلوث، واستخدام تكنولوجيا الانتاج الأنظف، وترشيد استخدام الطاقة، تقليل الفاقد، إعادة تدوير المخلفات كلما أمكن؛
- تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالإدارة و المستويات المختلفة بالمؤسسة لتحقيق الأهداف البيئية؛
- تحديد الإجراءات المقترحة لزيادة الوعي البيئي لدى الإدارة والعاملين، وتعريفهم بالمتطلبات القانونية كل في مجال تخصصه؛
- إعداد خطة تدريب عملي على تكنولوجيا الانتاج الأنظف، وتشغيل وإدارة نظم معالجة المخلفات، وقياس الانبعاثات؛
- تحديد الاجراءات التي يجب اتخاذها في حالة إشارة الرصد البيئي إلى تجاوز المعايير القانونية أو حدوث تلوث غير مقبول للبيئة المستقبلية.

### 3-3- مكانة التدقيق البيئي من نظام الإدارة البيئية ISO 14001

حددت اللجنة 902 التابعة لمنظمة المقاييس العالمية، المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وفقا للبنود الواردة في المواصفة ISO 14000 ، في القسم الرابع منها وتتضمن ISO 218001 على مجموعة من المتطلبات الأساسية هددف تحقيق نظام بيئي متزن في المؤسسات، يتسم بالجودة في الأداء والإنتاج، ومن هذه المتطلبات وضع سياسة بيئية ملائمة للمؤسسة المعنية وتحديد الجوانب البيئية الناشئة عن المؤسسة ونشاطاتها الحالية والمستقبلية وخدماتها ومنتجاتها من أجل حصر التأثيرات البيئية المتوقعة، إضافة إلى تحديد المتطلبات التشريعية والتنظيمية وتحديد الأولويات ووضع الأهداف البيئية المناسبة مع وضع برامج لتنفيذ السياسة البيئية وتسهيل إجراءات التخطيط والإشراف والمراقبة والتصحيح والتدقيق والمراجعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصباحي سناء ، مرجع سابق، ص138

أدرج التدقيق البيئي في التقييس ISO14001 V2004 في البند 4.5 المتعلق بالرقابة و بالتحديد في الفقرة 4.1.5 تحت عنوان "التدقيق الداخلي" و جاء في نصه ما يلي:<sup>1</sup>  
يجب على المؤسسة ضمان إجراء عمليات التدقيق الداخلي لنظام الإدارة البيئية SME في مجالات مخططة من أجل:

اولا- تحديد إذا ما كان نظام الإدارة البيئية: مطابق للمواصفات الموضوعية من أجل الإدارة البيئية و كذلك متطلبات وشروط هذا التقييس ؛ ما اذا كان تم تطبيقه بسلامة ويتم تحديثه باستمرار.

ثانيا- تقديم للإدارة المعلومات الخاصة بنتائج التدقيق:

- يجب على المؤسسة رسم، إعداد، تنفيذ، و تجديد برنامج أو برامج التدقيق آخذة بعين الاعتبار الأهمية البيئية للأنشطة المستهدفة و نتائج عمليات التدقيق السابقة.

- يجب على المؤسسة إعداد إجراء أو مجموعة من الإجراءات تنفيذها وصيانتها وتتضمن:

- المسؤوليات والشروط المتعلقة بتخطيط وتنفيذ عمليات التدقيق، تقارير النتائج وكيفية تسجيلها والحفاظة عليها.

- معايير التدقيق، مجال التطبيق، وطرقها

- إن عملية اختيار المدققين وأداء التدقيق يجب أن تبنى على الموضوعية والحياد والاستقلالية.

3-4 فوائد وعيوب القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية

يعد التدقيق البيئي لنظم الإدارة البيئية ممارسة ضرورية للوقوف، بموضوعية

وحياد، على ما حققته المؤسسة بالمقارنة مع استراتيجيتها وسياستها البيئية والمعايير

والمواصفات القياسية الدولية التي تعتمدها. لهذه الممارسة منافع وعيوب عدة نذكر أهمها

فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> التقييس ISO14001، طبعة 2004، ص9

<sup>2</sup> عماد الدين براشن، دور المراجعة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نفضال، مقاطعة الوفود بقسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014- 2015، ص108-112 بتصرف .

### 3-4-1 فوائد القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية :

يضمن القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية تحقيق عدة منافع للمؤسسة يتمثل أهمها في :

أولا الفوائد المحققة على الصعيد الإنتاجي: يساعد تدقيق نظام الإدارة البيئية المؤسسة على زيادة الإنتاجية تحسين الأداء البيئي من خلال تقليص معدل الانبعاث في الهواء وإعادة استخدام المواد، بالإضافة إلى تقليل كمية النفايات.

ثانيا الفوائد المحققة على الصعيد التسويقي: تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات أو خدمات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر كونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية، فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ إدارة غير ملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية.

ثالثا الفوائد المحققة على الصعيد المالي: تقليل تكاليف التأمين من خلال انخفاض معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطرة وذلك لتحسين قدرة المؤسسة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ- تسهم في جذب رؤوس الأموال الأجنبية للعديد من الدول التي كانت المخاطر البيئية إحدى عوائق الاستثمار أمامها- الاستفادة من إعفاءات ضريبية نتيجة بخفض المخاطر البيئية.. الخ

رابعا الفوائد المحققة على الصعيد الإداري: أكدت الدراسات أن القيام بعملية مراجعة نظام الإدارة البيئية للمؤسسة يحقق جملة من المنافع، تؤثر بشكل إيجابي في مجال تحسين الوظائف الإدارية بالمؤسسة من خلال زيادة رضا العمال، تكامل الأنظمة الإدارية، تقليل الهدر الإداري.

خامسا المزايا المحققة على الصعيد القانوني : تساعد التدقيق البيئي لنظم الإدارة البيئية في معالجة المنازعات القضائية ذات البعد البيئي، سواء كانت محلية أو دولية، كما تساهم في حصول المؤسسة على حوافر من السلطات المعنية: كالتفتيش الأقل تكرارا من طرف الوكالات الحكومية وتخفيض الغرامات والعقوبات.

سادسا المزايا المحققة على الصعيد الاجتماعي : أكدت بعض الدراسات أن تدقيق نظام الإدارة البيئية للمؤسسة، يساهم في تحقيق المنافع الاجتماعية التالية: تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وأثره في مجال حماية المستهلك والبيئية، وهو ما

يمكن المؤسسة من كسب ود ودعم هؤلاء المستهلكين، منع التلوث وحماية البيئة على طريق تحقيق التنمية المستدامة.

3-4-2- عيوب القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية:

توجد عدة سلبيات المترتبة عن عملية تدقيق نظام الإدارة البيئية تتمثل أساساً في :

- تكلفة عملية التدقيق المرتفعة كون هذه العملية تتم بصفة دورية من أجل التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وما يترتب عنها من عمليات وإجراءات تصحيحية؛
- عيوب التوثيق التي تؤدي إلى العمل بشكل بيروقراطي؛
- قد يؤدي التدقيق إلى إيقاف عمل المؤسسة وذلك لتخفيف المخاطر البيئية ؛

### الخاتمة

استهدفت الورقة البحثية التعريف ببعض القضايا البيئية مثل الإدارة والنظم البيئية وتدقيقها من حيث اهدافها واهميتها واساليبها وانواعها وكذا تحديد الدور الذي يمكن ان يلعبه التدقيق في مجال تحسين و تطوير نظم الادارة البيئية، من خلال استقراء الادبيات التي تناولت هذه القضايا وتوصل البحث الى نتائج مهمة تتمثل في ان هناك اهتمام متزايد بالقضايا البيئية على المستوى المحلي والدولي وذلك في اطار التنمية المستدامة والمسؤولية الاخلاقية والاجتماعية والبيئية، وقد انعكس هذا الاهتمام على تطوير اساليب مبتكرة للتقييم والفحص مثل استخدام التدقيق البيئي الذي يساهم وبشكل فعال في تقييم الاداء البيئي للمؤسسات وتقديم التوصيات المناسبة في الوقت المناسب لعلاج الانحرافات والمشكلات والاحطار البيئية التي قد تظهر في الوقت المناسب، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة قبل فوات الاوان.بههدف الحفاظ على البيئة وتشجيع التزام المؤسسات بمسؤوليتها البيئية حتى تكتسب مزايا تنافسية تضمن استمراريتها وتخفض تكاليفها وتساهم في تعزيز ثقة الاطراف ذات المصلحة من خلال الفعالية والمصادقية و الشرعية التي يبحث عليها التدقيق البيئي.

## المراجع

- 1- فاتح غلاب، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف، 2010/2011
- 2- محمد بوقين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008،
- 3- أحمد حلمي جمعة ، المدخل الحديث لتدقيق الحسابات ، الطبعة الاولى ، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2000 ،
- 4- عبد الله خالد امين، علم تدقيق الحسابات - الناحية النظرية، مطبعة الاتحاد، عمان، 1980.
- 5- عمر شريقي، التنظيم المهني للمراجعة-دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس والمملكة المغربية-، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، 2012
- 6- جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة و حوكمة الشركات ، الطبعة الاولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2014 .
- 7- محمد السيد سرايا ، أصول وقواعد المراجعة و التدقيق الشامل - الإطار النظري - المعايير والقواعد - مشاكل التطبيق العملي، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 8- زينب بوقابة، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ، 2010 / 2011 .
- 9- لطفي شعباني، المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 10- عوض لبيب فتح الله الديدب ،احمد محمد كامل سالم ، اصول المراجعة الحديثة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2002 / 2003 .
- 11- عبد الرزاق محمد عثمان، أصول التدقيق و الرقابة الداخلية ، الطبعة الأولى ، الدار النموذجية للطباعة و النشر ، بيروت ، 2011 .
- 12- حمد سمير الصبان، د. عبد الوهاب نصر علي، المراجعة الخارجية المفاهيم الأساسية وأليات التطبيق وفقا للمعايير المتعارف عليها والمعايير الدولية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.

- 13- داوود يوسف صبح ، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية ، الطبعة الثانية ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت - لبنان ، 2010 .
- 15 هادي التميمي ، مدخل الى التدقيق من الناحية النظرية و العملية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 .
- 16- عبد الوهاب نصر علي ، أ. د. شحاتة السيد شحاتة ، معايير المراجعة الدولية و التأكيد المهني(مراجعة حسابات شركات الرهن العقاري و توريق الأصول المالية - دور المراجعة البيئية في تفعيل حوكمة الشركات من منظور مهني - تقرير مراقب الحسابات وفقا للمعايير الدولية - شروط التكليف لعمليات المراجعة وفقا للمعايير الدولية ) ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2013.
- 17-مراد سكاك ، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة ، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف 1، 2012.
- 18-يوسف حجم الطائي ، و آخرون ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، راجعه الأستاذ المشارك د. مؤيد الفضل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن - عمان ، 2009 .
- 19- أحمد حلمي جمعة، المدخل إلى التدقيق والتأكد الحديث: الاطار الدولي-أدلة ونتائج التحقيق-، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- كمال خليفة أبو زيد وآخرون، دراسات في المراجعة الخارجية للقوائم المالية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 21-Robert Langfarg،accountants and the environment. Accountancy1995.
- 22- François lépineux et autre, La RSE Théories et pratiques, DUNOD, Paris, 2010.
- 23- E P A.E; « an introduction to environmental Accounting As a business Management tool: Key concepts and terms »; Accounting Journal; Vol.35; 1995.
- 24-رعد حسن الصرف: نظم الإدارة البيئية والإيزو 14000 ، دار الرياض، دمشق، 2001 .
- 25 -رشافة الياس، اثر ممارسة الحوكمة على الافصاح البيئي للشركات، دراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية والجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2017.

- 26 - فارس جميل حسن الصويفي وآخرون، أهمية التكاليف والأوضاع البيئي في ترشيد القرارات الإدارية في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 69، العراق، 2009 .
- 27 - مزهودة عبد المللك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 .
- 28 - موساوي الهام، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة في بناء الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف 1، 2014.
- 29- زياد هاشم السقا، متطلبات التدقيق البيئي في ضوء معايير التدقيق المقبولة قبولاً عاماً (GAAS)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 2011، 7.
- 30- مصباحي سناء ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف – 2012، 1-2013.
- 31- زين الدين بروش، جابر دهيمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات- دراسة حالة شركة الاسمنت، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 32- صلاح محمد الحجار و داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية- منهجياته-تقنياته- استدامته ISO 14001 plus - ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة. 2006.
- 33- كتاب التقييس ISO14001، طبعة. 2004.
- 34- عماد الدين براشن، دور المراجعة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة نضال، مقاطعة الوقود بقسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014- 2015



الأمن الطاقوي وإشكالية الأمن البيئي: الانتقال لبناء سياسة طاقوية مستدامة

## Energy security and the problem of environmental security moving to a sustainable energy policy

د. كافي فريدة أ. حسين قوادة

Hocine Kouadra & Kafi Farida

الجزائر

### الملخص

تعالج الورقة البحثية العلاقة بين موضوعين متشابكين يشكلان محور تقاطع العديد من الحقول المعرفية، الأمن الطاقوي كضرورة اقتصادية وإستراتيجية، والأمن البيئي باعتباره مرتبط باستمرار حياة الشعوب في جميع الدول، وبعد مهم (البعد البيئي) ضمن أبعاد التنمية المستدامة.

ونتيجة للتأثيرات البيئية السلبية لأمن الطاقة (تغير المناخ، تلوث الهواء والماء...)، الناتجة عن الاستخدام المفرط وغير العقلاني للموارد الطاقوية، تبرز أهمية معالجة هذه الإشكالات ووضع وتنفيذ حلول مستدامة في مجال السياسة الطاقوية من أجل وقف التدهور البيئي، وتوفير بيئة نظيفة وسلمية.

الكلمات المفتاحية: الأمن الطاقوي، الأمن البيئي، التنمية المستدامة، الطاقة المستدامة.

### Abstract

Research paper dealt the relationship between two intertwined are many cognitive fields intercept axis, energy security as economic and strategic necessity, and environmental security as consistently linked the lives of peoples in all countries, yet important (environmental dimension) within the dimensions of sustainable development.

As a result of the negative environmental impacts of energy security (climate change, air and water pollution...), Resulting from excessive and irrational for energy resources, highlighting the importance of addressing these problems and to develop and implement sustainable solutions in the field of energy policy in order to stop the environmental degradation, and providing a clean and sound environment.

**Keywords:** energy security, environmental security, sustainable development, sustainable energy.

## مقدمة :

ظهر تفاوت كبير بين الجهود المبذولة في ميدان التنمية المستدامة، وانصب التركيز على الأبعاد الاقتصادية وإهمال الأبعاد الأخرى خاصة البعد البيئي وما نتج عنه من آثار سلبية، فأصبح يحظى باهتمام كبير ضمن أدبيات التنمية المستدامة، نظرا لما تشكله التهديدات البيئية من أخطار على أمن الأفراد والمجتمعات والأمم والمجتمع العالمي بأسره، وبالتالي تنامي الاتجاه نحو تعزيز الأمن البيئي.

لكن تحقيق الأمن البيئي ليس بالأمر البسيط خاصة في ظل توجه القوى الصناعية الكبرى نحو تعزيز الأمن الطاقوي حفاظا على نمو وازدهار اقتصادياتها، وحماية أمنها القومي، وتعزيز نزعة السيطرة والهيمنة الإقليمية والعالمية. فالسعي لتعزيز الأمن الطاقوي يؤدي إلى زيادة استغلال الموارد الطاقوية (المتجددة وغير المتجددة) استغلالا قد يلحق أضرارا بالبيئة الطبيعية للإنسان، أو يؤثر على نصيب الأجيال القادمة من هذه الموارد خاصة ما تعلق بالموارد الطاقوية غير المتجددة.

فهناك إذا ارتباط وثيق بين الطاقة والبيئة، باعتبار الطاقة تأتي من البيئة، ويمكن أن يكون لها أثر سلبي على ذلك (البيئة). فبفضل تأثير النشاط البشري على البيئة الطبيعية، وفي ظل عالم مأمول بالسكان (التزايد السكاني) تبرز الحاجة إلى الحفاظ على الطاقة وكفاءة استخدامها (الطاقة المستدامة)، من أجل ضمان الأمن البيئي والحفاظ على البيئة الطبيعية للإنسان.

على هذا الأساس أصبح الأمن الطاقوي يشكل تهديدا وتحديا حقيقيا أمام جهود التنمية المستدامة بصفة عامة، وعلى الأمن البيئي بصفة خاصة.

## إشكالية الدراسة :

من خلال هذه الورقة البحثية سوف نعالج مشكلتي الأمن الطاقوي والأمن البيئي وذلك في ظل التحديات التي يواجهها عالمنا في الوقت الراهن نتيجة الاستخدام المفرط للطاقة وأثارها السلبية على البيئة.

وعليه، سوف نحاول دراسة الإشكالية التالية: كيف يمكن التعامل مع مسألة الأمن الطاقوي بشكل يضمن تجاوز معضلة الأمن البيئي؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هي مختلف مضامين الأمن الطاقوي؟
- 2- كيف يؤثر الأمن الطاقوي على التدهور البيئي؟
- 3- ماهو منظور الأمن البيئي ضمن مفهوم التنمية المستدامة؟
- 4- هل استدامة السياسات الطاقوية تمكن من تجاوز المشكلات البيئية وتحقيق الأمن البيئي؟

#### فرضيات الدراسة :

- 1- كلما كان هناك ترشيد لاستهلاك وانتاج الطاقة، كلما تم تدعيم الأمن البيئي.
- 2- موارد الطاقة المتجددة هي أحسن بديل طاقوي لتنويع مصادر الطاقة وتحقيق الأمن البيئي.

أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة في محاولتنا الإجابة على الإشكالية التي سوف نقوم بطرحها، والتي سوف تسلط الضوء على الجوانب والأبعاد لقضيتي الأمن الطاقوي والأمن البيئي. ومحاولة جديدة لتسليط الضوء على القيمة المضافة التي يمكن أن تتحصل عليها جميع دول العالم وخاصة الجزائر من جراء تطوير الموارد الطاقوية المتجددة لبناء سياسة طاقوية جديدة.

#### أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية محاولة الوصول إلى تحسين جميع الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، وخاصة البيئية والتكنولوجية، وذلك لن يتم إلا بالاستخدام العقلاني للموارد المتاحة وكذا تطوير الموارد الطاقوية من أجل الوصول إلى رفاهية متزايدة لأفراد المجتمع لتحقيق تنمية حقيقية مستدامة.

#### منهج الدراسة :

من أجل إنهاء مختلف تطلعات هذا البحث، تم الاعتماد على المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية عموماً، حيث غلب استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي على مختلف محاور الدراسة، قصد استيعاب وفهم معالم الموضوع.

#### هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالات المطروح والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، فإنه تم تقسيمها إلى الآتي:

## أولاً: تطور النقاشات النظرية لأمن الطاقة: من الأمن العسكري إلى الأمن الطاقوي

حظي مفهوم أمن الطاقة باهتمام ونقاش كبير من قبل الباحثين وصناع القرار منذ عقود منذ السبعينات من القرن الماضي في ظل أزمات الطاقة في الدول المتقدمة، ومع النمو الاقتصادي السريع الذي حدث في الاقتصادات الناشئة، وما رافقه من زيادة الطلب على الطاقة، ما أدى إلى تحفيز مناقشة أمن الطاقة في هذه الاقتصادات. ومع ذلك هناك الكثير من الباحثين الذين ناقشوا قضايا أمن الطاقة دون النظر في طبيعة والسياق النظري للمفهوم.

### 1- تطور مفهوم الأمن: من الأمن الصلب إلى الأمن الموسع

يستخدم مصطلح الأمن "Security" على نطاق واسع في حقل العلاقات الدولية تحليلاً وممارسة، التي يرجع تاريخها إلى حروب التحرير الثورية والحروب النابوليونية في أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر أين غلب عليه الجانب العسكري، فبرز المعنى العسكري لكلمة "الأمن" في السياسة الأوروبية، وبقي مرتبطاً في المقام الأول بأمن الدولة أو الأمن القومي، واعتباره هدفاً تسعى الدول لتحقيقه بالوسائل الدبلوماسية أو العسكرية<sup>1</sup>.

وفي العقد الأول الذي أعقب الحرب العالمية الثانية ناقش الباحثون وصانعو السياسات على نطاق واسع مفهوم الأمن، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، فوصف أرنولد وولفورز Arnold Wolfers (أحد رواد الدراسات الأمنية) الأمن بأنه "غياب أو عدم وجود تهديدات للقيم المكتسبة"<sup>2</sup>.

غير أن التطورات الفكرية والمؤسسية في العلوم الاجتماعية لم تسمح للباحثين بالبدء في دراسة طبيعة الأمن القومي كمفهوم تحليلي إلا منذ أوائل الستينات. وفي هذه الفترة، استندت الدراسات الأمنية إلى السياق السياسي الذي توفره المنظورات الواقعية؛ أي ضرورة بقاء الدول وزيادة قوتها في عالم فوضوي. منذ منتصف الستينات، كانت الدراسات التقليدية لأمن الدولة تدفع إلى "العصر الذهبي" بسبب حدثين تمثلتا في الثورة التي حدثت في السياسة الخارجية الأمريكية وتطوير التكنولوجيا العسكرية للأسلحة الذرية. وخلال هذه الفترة هيمنت على الدراسات الأسلحة النووية مراقبة التسلح

والحروب، وكان السؤال الحاسم هو "كيف يمكن للدول أن تستخدم أسلحة الدمار الشامل كأداة للسياسة، بالنظر إلى خطري تبادل نووي"<sup>3</sup>.

فالمَنظور الأمني التقليدي يرى بأن القضايا الأمنية والعسكرية هي قضايا السياسة العليا، وما عداها من القضايا الاجتماعية والثقافية هي موضوعات السياسة الدنيا وبناء على ذلك يكون التهديد العسكري الخارجي ضمن قائمة الأولويات الإستراتيجية الرئيسية لأمن الدولة، باعتبارها فاعلا رئيسيا أكثر عقلانية وإدراك، فالأولوية القصوى لزعماء الدولة هي ضمان بقاء دولتهم والاعتماد على النفس هو مبدأ العمل ضمن النظام الفوضوي<sup>4</sup>. يفهم من ذلك كيف يتم الربط ضمن هذا الاتجاه بين متغيري الأمن والقوة العسكرية باعتبار الوسيلة العسكرية هي الأداة الرئيسية لتحقيق الأمن الخاص بالدولة وحمايتها من التهديدات الخارجية.

منذ أواسط السبعينات واجه المفهوم التقليدي للأمن الوطني عدة تحديات مثل: المشاكل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المتفاقمة في الدول المتقدمة، حيث جادل العديد من باحثي الدراسات الأمنية بأن التهديد الذي يتعرض له الأمن الوطني ليس من العدوان العسكري فحسب بل من قطاعات أخرى أيضا.

يحتاج ريتشارد هـ. أولمان Richard H. Ullman بأن "تعريف الأمن الوطني بعبارات عسكريه بحته ينقل شعورا زائفا جدا بالواقع". فالنسبة له (أولمان)، يشكل تهديدا للأمن القومي كل عمل أو سلسلة من الأحداث التي "تهدد بشده وعلي مدى فتره زمنية قصيرة نسبيا وتؤدي لتدهور نوعيه الحياة لسكان الدولة"، أو "تؤدي إلى تضيق نطاق الخيارات السياسية المتاحة للحكومة أو للكيانات الخاصة غير الحكومية داخل الدولة"<sup>5</sup>. ويمكن أن تشمل هذه التهديدات الصراعات الخارجية والداخلية فضلا عن الحصار والمقاطعة والكوارث الطبيعية.

يمكن تلمس هذا المنظور الجديد للأمن في الاتجاهين الليبرالي والنقدي، فمفهوم الأمن وفق المنظور الليبرالي أقل تركيبا وتبسيطا منه لدى المنظور الواقعي، فهو لا يقتصر على البعد العسكري بل يتعداه إلى أبعاد تنموية (اقتصادية وثقافية واجتماعية). أما المنظور النقدي ركز على التحديات الأمنية الجديدة: مثل الكوارث الطبيعية، الفقر والبيئة، قضايا الطاقة. إن كان الواقعيون قد ركزوا على الدولة كوحدة تحليل أساسية

أثناء مناقشتهم لمعضلة الأمن، فالنقديون اتخذوا الفرد وحدة أساسية لذلك وبذلك فقد تركزت الدراسات الأمنية النقدية في حماية الفرد والجماعة الإنسانية بصورة شاملة<sup>6</sup>. حدد "باري بوزان" جدول الأعمال الأمني الموسع من حيث التهديدات الأمنية الناتجة من مختلف القطاعات. ويدعي أن جدول الأعمال الأمني لا ينطوي علي الأمن العسكري فحسب، بل يشمل أيضا القطاعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والايكولوجية، وهذه العوامل الخمسة كلها "متشابكة في شبكه قويه من الروابط"<sup>7</sup>. فحسب هذا المنظور الجديد يمكن أن تكون التهديدات التي يتعرض لها الأمن الوطني إما عوامل خارجية أو مشاكل محليه بالدرجة الأولى لبلد معين، ولذلك ينبغي أن يكون تركيز البحوث الأكاديمية واستجابات السياسات الحكومية مختلفا تبعا لذلك.

## 2- الطاقة والأمن القومي

تلعب الطاقة دورا أساسيا في تشكيل الاقتصاد وانتاج السلع الأساسية، وحتى في أحوال البشرية عموما. لأن احتياجات الناس إلى الطاقة ضرورية للبقاء علي قيد الحياة، ولذلك يعتبر إنتاج الطاقة واستهلاكها من أهم الأنشطة الاقتصادية. وفي الواقع تمثل الطاقة مفتاح تقدم الحضارة، وتطور المجتمعات يتوقف علي تحويل الطاقة للاستخدام البشري.

منذ الثورة الصناعية، شهد العالم تزايد اعتماد الاقتصادات الصناعية المتقدمة علي الوقود الأحفوري، والفحم، ثم النفط كمصدر رئيسي للطاقة بسبب التطور المستمر للصناعات الحديثة. فقد حددت الدول الصناعية المتقدمة الصلة بين الأمن الوطني والطاقة لأول مرة خلال الحرب الحديثة، باعتبارها مسألة تتعلق بالموارد اللوجستية والإستراتيجية العسكرية. فأثناء الحرب العالمية الأولى، اتخذ اللورد "ونستون تشرشل" Winston Churchill قرار لتحويل مصدر الطاقة لسفن البحرية البريطانية من الفحم إلى النفط، وكان ينوي جعل الأسطول البريطاني أسرع من نظيره ألماني. لكن هذا التحويل يعني أيضا أن البحرية الملكية البريطانية ستصبح معتمده علي إمدادات النفط التي تأتيها آنذاك من بلاد فارس (إيران) بدلا من الفحم القادم من بلاد الغال Wales<sup>8</sup>. خلال الحرب العالمية الثانية، وبالموازاة مع الإستراتيجية اليابانية والألمانية لاحتلال مواقع الطاقة، برهنت البلدان والمناطق المنتجة مثل رومانيا واندونيسيا، مرة

أخرى بأن الطاقة مورد استراتيجي حاسم في الحروب الحديثة. والواقع أن الحظر النفطي الذي فرضته الولايات المتحدة علي اليابان كان عاملا رئيسيا في إشعال فتيل الحرب في المحيط الهادي.

بسبب التوزيع الجغرافي غير المتوازن لموارد الطاقة علي نطاق العالم، وزيادة استهلاكها بفضل حركة التصنيع، أصبحت الدول الصناعية الرئيسية تعتمد بشكل متزايد على موارد الطاقة خارج أراضيها بعد الحرب العالمية الثانية، ولا سيما الوقود الأحفوري. وقد أدرج استهلاك الوقود الأحفوري في نموذجا التنموي من خلال ازدهار قطاع النقل والصناعات التحويلية، فتجاوزت الصلة بين الطاقة والأمن التي يراها العلماء وصانعو السياسة في هذه البلدان الشواغل الأمنية التقليدية. وبالتالي، فإن خطر انقطاع إمدادات الطاقة ومن ثم الزيادة الحادة في أسعارها، وما تفرضه من تكاليف اقتصادية وسياسية باهظة علي البلدان الغربية.

يختلف مفهوم أمن الطاقة للدول المستهلكة عنه بالنسبة للدول المصدرة، فهو عند الدول المستهلكة لا يعني فقط توفر كميات كافية من مصادر الطاقة بأسعار مناسبة على المدى البعيد، ولكن إمكانية الحصول على هذه الكميات من الطاقة بشكل آمن ومستمر بدون أي انقطاع مع إمكانية تعويض ما قد يتوقف لأسباب خارجة عن سيطرتها، من خلال توفر سعة إنتاجية إضافية يمكن ضخها في السوق متى دعت الحاجة إلى ذلك. أما بالنسبة للدول المصدرة فهو يعني اكتشاف كميات جديدة من مصادر الطاقة المختلفة، لضمان استمرار عملية التصدير على المدى البعيد، واستخدام التكنولوجيا المتطورة لزيادة الإنتاج، وخفض تكلفة عمليات التنقيب والإنتاج واستقرار أسواق مصادر الطاقة وعدم انخفاض أسعارها، وتوفير عوامل اقتصادية وسياسية عالمية تساعد على استمرار حاجة العالم لهذه المصادر، وتوفير سيولة مادية واستثمارات أجنبية لدعم عمليات التنقيب والتطوير الداعمة لإنتاجها<sup>9</sup>.

من الواضح اختلاف الآراء بشأن أمن الطاقة على نطاق واسع بين الأمم، فأى تقييم متسق لقضايا أمن الطاقة يتطلب مناقشة صريحة للمفهوم والتدابير لانعدام أمن الطاقة، هذا الغموض الذي يكتنف أمن الطاقة من شأنه فسح المجال لتبرير السياسات والإجراءات واستغلالها بعدة طرق من طرف جماعات المصالح المختلفة.

ومما لا شك فيه أن أكبر ضعف وتهديد لأمن الطاقة بالنسبة للدول الصناعية هو الاعتماد علي الواردات العالية من الطاقة، وخاصة عندما يعتمد الجزء الأكبر من طلباتها علي الطاقة من عدة منتجين رئيسيين في مناطق تعاني من عدم الاستقرار الجيوسياسي، هذا الاعتماد يجعل المستهلكين الرئيسيين للطاقة عرضة لعدة أخطار. كذلك من المرجح أن يؤدي عدم استقرار الجغرافيا الوطنية المحلية والإقليمية إلى انقطاع في إمدادات الطاقة، مما سيدفع بالضغط على أسعار الطاقة الدولية.

منذ السبعينات، أصبحت الشواغل المتعلقة بأمن الطاقة أولوية من أولويات السياسة المتعلقة بمعظم الدول المتقدمة. وتركز الأدبيات الغربية المتعلق بأمن الطاقة على أمن الإمدادات. كما يرى "دانيال يورغن، فإن المفهوم الأكثر تأثيراً لأمن الطاقة ينطوي علي: "... ضمان إمدادات كافية وموثوقة من الطاقة بأسعار معقولة وبطرق لا تعرض القيم والأهداف الوطنية الرئيسية للخطر"<sup>10</sup>.

وقد أكدت مفاهيم مماثله التركيز علي إمدادات الطاقة وأسعارها في دراسات أمن الطاقة في الغرب خلال العقود الماضية. فعرف "ديفيد ديبسي" David Deese أمن الطاقة بأنه "حالة تتصور فيها الأمة احتمالاً كبيراً بأنها ستكون لديها إمدادات كافية من الطاقة بأسعار معقولة"<sup>11</sup>. وفي التسعينات، ادعى دوغلاس ر. بوهي Douglas R. Bohi أن انعدام الأمن في مجال الطاقة هو "فقدان الرفاهية الاقتصادية الذي قد يحدث نتيجة للتغير في سعر الطاقة أو توافرها"<sup>12</sup>. وحتى في الآونة الأخيرة، ما زالت الأدبيات الرئيسية لأمن الطاقة تحافظ علي هذا الخط من مفهوم أمن الطاقة. وعلى سبيل المثال، فإن جوناثان ستيرن Jonathan Stern و J. Bielecki اللذين يشيران أن المفهوم يتمحور حول مفهومي "الموثوقية" و"الكفاية" في الأسعار "المعقولة" التي تحددها السوق<sup>13</sup>.

يشكل هذا النهج الرامي إلى وضع تصور لأمن الطاقة جوهر وأساس التفكير السائد في مجال الأمن الطاقوي في الغرب، الذي وجه أيضاً الاستجابات السياسية التي تتماشى مع هذا المنظور في العقود الأخيرة.

3- العوامل المتحركة في الأمن الطاقوي: بالرغم من اختلاف هذه العوامل من دولة لأخرى، غير أن هناك عوامل مشتركة تؤثر في سعي الدول لتأمين مصادر الطاقة وتتمثل فيما يلي:

1- العامل الجيولوجي (الطبيعي): مرتبط بمصادر الطاقة غير المتجددة التي تتأثر بعامل الزمن باعتبارها ثروات زائلة يمكن استنفادها بمرور الوقت، خاصة في ظل الاستنزاف الذي تتعرض له ووصولها إلى مرحلة أوج الإنتاج ثم الهبوط، إضافة لتزايد الطلب العالمي عليها.

فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تنبأت ببلوغ الإنتاج العالمي للنفط مرحلة الأوج التي يبدأ بعدها الانحدار، مثل دراسة "جون تومبسون (John Thompson) الصادرة عن شركة "إكسون موبيل" سنة 2003 المعنونة بـ: "تحول ثوري" (Revolutionary Transformation) في دورية "The Lamp" التي تحمل اعترافاً ضمنياً بعدم قدرة مستويات الإنتاج الحالية على تلبية الطلب المتزايد، إذ يقول: "تقديرنا هو أن الإنتاج العالمي للنفط والغاز من الحقول القائمة، يهبط بمعدل وسطي بين 4 و 6 بالمائة، وتلبية الطلب المتوقع سنة 2015 يتعين على صناعة النفط إنتاج 100 مليون برميل يوميا زيادة على ما تنتجه حالياً، وهذا ما يقارب حوالي 80 % من مستوى الإنتاج الحالي".<sup>14</sup>

2- العامل الاقتصادي: متعلق بصدمات العرض (الإنتاج) والطلب (الاستهلاك)، حيث يشكل ارتفاع الاستهلاك العالمي (الاقتصاديات التقليدية والصاعدة) لمصادر الطاقة الأحفورية ضغطاً على الإنتاج مما يؤدي بالموارد إلى تكثيف الإنتاج واستنزاف الاحتياطيات الموجودة، من أجل سد فجوة الطلب المتزايد، وبالتالي وصول بعض مناطق الإنتاج إلى مرحلة الذروة ثم تبدأ الإنتاجية في الانخفاض.

فجميع المعلومات المتوفرة تؤشر بأن الطلب العالمي على النفط يرتفع بمعدل ثابت يبلغ حوالي 2 % سنوياً إلى غاية 2020، وبحسب تصورات وزارة الطاقة الأمريكية فإن هذا يعني أن استخدام النفط سيرتفع من حوالي 77 مليون برميل يوميا عام 2000 إلى 85 مليون برميل عام 2005، و 94 مليون برميل عام 2010، و 102 مليون برميل عام 2015 إلى غاية 110 مليون برميل يوميا عام 2020، في تلك النقطة سيكون استهلاك النفط أكبر بمرة ونصف على ما كان عليه سنة 1996، وضعفي ما كان عليه عام 1970 وخمسة أضعاف ما كان عليه سنة 1958.<sup>15</sup>

3- العامل الجيوسياسي؛ يتمثل في استقرار المناطق المنتجة للطاقة عبر العالم، إضافة إلى استقرار مناطق العبور (الواقعة ضمن خطوط النقل)، غير أن الواقع يبين تركيز الحروب والصراعات في الدول المنتجة للنفط، وهذا من شأنه تشكيل خطر على أمن الإمدادات.

نتيجة للظروف السياسية المضطربة، زاد عنصر عدم اليقين في أسواق الطاقة الدولية، وهذا بسبب التطورات السياسية الراهنة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أمن الإمدادات وتتمثل في؛ موجة الربيع العربي وما خلفته من عدم الاستقرار في البلدان الرئيسية المصدرة للنفط، المقاطعة المفروضة على النفط والغاز الإيراني، اشتداد التوترات الإقليمية في الشرق الأوسط بين المكون الشيعي والسني، إضافة لعدم اليقين على المدى المتوسط والبعيد حول تطور أسواق النفط، التي تشمل نمو الطلب في الاقتصاديات المزدهرة (الصين، الهند والاقتصاديات الآسيوية الأخرى).<sup>16</sup>

فالسعي وراء تأمين مصادر الطاقة يؤدي إلى استنزاف الموارد، ونشوب الصراعات والحروب داخليا وخارجيا، مما يشكل تهديدا للبيئة الطبيعية للإنسان، وهذا ما سيعالجه العنصر الموالي.

## ثانياً: الاستخدام المفرط للطاقة ومشكلة التدهور البيئي

### 1. الطلب العالمي على الطاقة

يرتبط الطلب على الطاقة ارتباطاً وثيقاً بمستوى النشاط الاقتصادي ومعدلات نموه التي تعتبر أهم العوامل المؤثرة في حجم الطلب واتجاهه صعوداً وانخفاضاً، ويعبر عن هذا الارتباط بعامل المرونة أو مرونة الطلب الداخلية التي تحسب بقسمة معدل التغيير في الطلب على الطاقة عبر فترة زمنية معينة على معدل التغيير خلال الفترة نفسها، ويأتي بعد النشاط الاقتصادي GDP في الناتج المحلي الإجمالي كمتغير مستقل في معادلة الطلب على الطاقة عدد من العوامل من أهمها أسعار الطاقة ذاتها والنمو السكاني، ودرجة التصنيع، ثم معدل التحسن في تقنيات وكفاءة استخدام الطاقة.<sup>17</sup>

الجدول رقم (01): الطلب العالمي على النفط، الإجمالي والتغير السنوي

من 2012-2016

الوحدة: مليون برميل/يوم

2016	2015	2014	2013	2012	
46.7	46.4	45.7	46.1	46.0	الدول الصناعية
47.7	46.8	45.7	44.3	43.0	الدول النامية والمتحوّلة
94.4	93.2	91.4	90.4	89.0	إجمالي الطلب العالمي
1.2	1.8	1.1	1.4	0.9	التغير في الطلب
1.3	1.9	1.2	1.6	1.0	نسبة التغير(%)

المصدر: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو (أوابك)، (2014): تقرير الأمين العام السنوي الحادي والأربعون: الكويت، ص ص 81-82.

من خلال الجدول ارتفع الطلب العالمي على النفط خلال عام 2016، بمقدار 1.3 مليون برميل/يوم حيث وصل إجمالي الطلب العالمي على النفط لعام 2016 إلى 94.4 مليون برميل/يوم وبمعدل نمو بلغ حوالي 1.3 % منخفضاً عن نظيره المسجل في العام السابق وهو 1.9 %، ويعود ذلك إلى تراجع وتيرة النمو في الطلب على النفط من المجموعات الدولية المختلفة، حيث سجلت مجموعة الدول الصناعية نمواً معدله 0.8 % في عام 2016 مقارنة بمعدل نمو بلغ 1.4 % في عام 2015، متأثراً بتراجع النمو الاقتصادي بالدول الصناعية. حيث ارتفع مستوى الطلب في مجموعة الدول الصناعية خلال عام 2016 بنحو 400 ألف برميل/يوم ليصل إلى 46.7 مليون برميل/يوم، بينما ارتفع مستواه في بقية دول العالم الأخرى بواقع 900 ألف برميل/يوم، مقارنة بمستويات عام 2015 ليصل إلى 47.7 مليون برميل/يوم. فقد سجلت دول العالم، الأخرى نمواً معدله 1.9 % في عام 2016 مقارنة بمعدل نمو بلغ 2.4 % في عام 2015، وذلك برغم ارتفاع نموها الاقتصادي، الذي ساهم في كبح جماح التباطؤ في النمو الاقتصادي العالمي الناجم عن تراجع معدلات النمو باقتصاديات الدول الصناعية.

وبناء على توقعات الوكالة الدولية للطاقة فإن الطلب العالمي على الطاقة سيزداد بمعدل 1.6 % سنوياً خلال الفترة 2004-2030 حيث سيصل إلى حوالي 17.1 مليار طن مكافئ نفط سنوياً (343.3 مليون برميل مكافئ نفط في اليوم) في عام 2030، بالمقارنة مع 11.2 مليار طن مكافئ نفط سنوياً (224.9 مليون برميل مكافئ نفط في اليوم) عام 2004، أي أن حجم الزيادة الإجمالية في الطلب العالمي على الطاقة سيبلغ حوالي 6

مليار طن مكافئ (120 مليون برميل مكافئ فقط في اليوم) وهو ما يمثل 53 % من إجمالي الطلب العالمي على الطاقة في عام 2004، علماً أن أكثر من 70 % من الزيادة الحاصلة في الطلب العالمي على الطاقة ستأتي من البلدان النامية.<sup>18</sup>

## 2. استخدامات الطاقة ومعضلة التدهور البيئي

تعد إمكانية معالجة مشاكل التلوث الذي يحدث في البيئة نتيجة استعمال مصادر الطاقة الأولية من نشاطات الطاقة متاحة وإن كانت بكلفة عالية، مما يتطلب البحث للوصول إلى توازن بين نسب التلوث في البيئة والإمكانيات الاقتصادية التي تسهم في مكافحته والتخلص منه لتحقيق (أمن البيئة)، من خلال التقنيات الحديثة ومتابعة تطويرها لتلبية احتياجات أمن الطاقة وحماية المناخ، ويدخل في هذا الإطار إعادة احتواء الانبعاثات الغازية الضارة وأهمها غاز ثاني أكسيد الكربون ( $CO_2$ )، بإعادة مفاعله كيميائياً، وتصنيعه في شكل مادة عضوية غير ضارة أو تبيعه واستخدامه مادةً صناعيةً، فضلاً عن إمكانية استرجاعه من الغلاف الجوي وتصنيعه.

وتعد الملوثات المطروحة إلى الجو بفعل النشاط البشري من المشاكل الرئيسية التي يعاني منها العالم نتيجة نشاط الإنسان وفعالياته المختلفة، والتي ترافقها مواد ملوثة للبيئة بشكل متزايد ونتيجة لزيادة استهلاك الوقود لإنتاج الطاقة في التدفئة والصناعة واحتراق الوقود المستعمل في وسائل النقل المختلفة (السيارات والقطارات والطائرات) من أهم مصادر تلوث البيئة. ويعد غاز ثاني أكسيد الكربون ( $CO_2$ ) الذي ينتج عن النشاطات البشرية أهم مصادر تلوث البيئة، وما يرافقه من تأثيرات في المناخ، إذ أنه يسهم بحوالي (61%) في الظاهرة، وحوالي (72%) من إمكانية الاحترار العالمي الناتج عن النشاطات البشرية، وإن حرق الوقود الأحفوري، الذي يشمل (الفحم، والبتترول والغاز الطبيعي) يتسبب بحوالي (90%) من انبعاثات غاز ( $CO_2$ ) عالمياً مع اختلاف النسب بين (97%) للدول الصناعية و(75%) للدول النامية.<sup>19</sup>

## 3. الملوثات الناتجة عن الاستهلاك العالمي للطاقة والمشاكل البيئية المرافقة

ينجم عن الاستهلاك العالمي للطاقة انبعاثات غازات وجزيئات دقيقة وسائلية وصلبة ومركبات كيميائية ودخان تسهم في صور التلوث البيئي، فالإنسان يعتمد في استغلاله المتزايد لمصادر الطاقة التقليدية (الوقود الأحفوري) أولاً، وعدم اهتمامه بالإجراءات والمساعي التي تهدف إلى التقليل من استخدام هذه المصادر ثانياً، في زيادة

الانبعاثات الغازية الملوثة للغلاف الجوي الذي يهدد النظام البيئي وحدوث تغيرات مناخية عالمية.

ولم تشهد السنوات التي سبقت الثورة الصناعية اختلالا واضحا في التوازن الطبيعي لغاز ثاني أكسيد الكربون، إلا أن نشاط الإنسان وخصوصا بعد الثورة الصناعية والاستهلاك المتزايد لمصادر الطاقة الأولية، أدى إلى اختلال واضح في توازن نسبة ثاني أكسيد الكربون وارتفاع تركيزاته عن المستوى العام قبل الثورة الصناعية.<sup>20</sup> وتعد عملية احتراق مصادر الطاقة الأولية المستخرجة من باطن الأرض من العوامل المسببة لتلوث الهواء، وينتج عن عملية احتراقه أعداد هائلة من الجزيئات ذوات الأحجام المتعددة، والتي تضيف اللون الأسود إلى سطح الأرض وجدران المنازل في المدن فضلا عن حدوث الأضرار الصحية.<sup>21</sup> ويرافق الاعتماد على مصادر الطاقة الأولية انبعاث غازات عديدة (غاز ثاني أكسيد الكربون  $CO_2$ ، والميثان  $CH_4$ ، وأكسيد النيتروز  $N_2O$ )، التي تستقر في الغلاف الجوي، ويؤدي تراكمها لحدوث تلوث كربوني نتيجة لعدم قدرة الطبيعة على امتصاصه، وتقوم هذه الانبعاثات مجتمعة بعملية احتباس حراري لمدة قرن أو أكثر، ويسهم سكان العالم بزيادة تركيز الكربون في الغلاف الجوي بحوالي (7 بلايين طن) سنويا. وتشير الدراسات في هذا الجانب بأن تركيز غاز ( $CO_2$ ) تقدر بـ(0.5%) سنويا، ويبلغ العمر الزمني لغاز ( $CO_2$ ) في الجو ما بين (50-200) عام.<sup>22</sup>

1- الاحتباس الحراري: هي ظاهرة كونية مضادها أن متوسط درجة حرارة الأرض في ارتفاع مستمر، هذا الارتفاع كان نتيجة لزيادة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري أو البيت الزجاجي (ثاني أكسيد الكربون، الميثان، أكسيد النيترات).<sup>23</sup>

2- الأمطار الحمضية: هي وجه جديد من الأوجه السلبية لاستخدام الطاقات التقليدية، فقد أدى الاستخدام المفرط لأنواع الوقود الأحفوري إلى انبعاث كميات كبيرة من الغازات الحمضية في الجو مثل غاز ثاني أكسيد الكبريت وأكاسيد النيتروجين، وهي عبارة عن غازات تتفاعل في الجو لتشكل غازات حمضية خطيرة.<sup>24</sup>

### ثالثاً: الأمن البيئي ضمن منظور التنمية المستدامة

#### 1- مضامين الأمن البيئي:

يعتبر مفهوم الأمن من المفاهيم الجديدة في حقل الدراسات التنموية، لكن مضامينه قديمة قدم المساعي المبذولة لحماية البيئة من الكوارث الطبيعية والتهديدات المرتبطة بالفعل البشري. هذا الاهتمام بقضايا البيئة أدى إلى إدراجه كحقل دراسي منذ منتصف ثمانينات القرن العشرين، كمرادف لجهود التحرر من التهديد المتنامي الذي أصبحت تشكله الضغوط والانتهاكات البيئية (التغير المناخي، التصحر، الاستهلاك المفرط ... على حياة البشر، وتؤثر فيها (البيئة)، وتعمل على استنزاف مواردها الطبيعية.<sup>25</sup>

لكن البحث فيما يتعلق بالأمن البيئي يعود تاريخه إلى القرن الثامن عشر مع أعمال "براون" Brown حول إعادة تعريف الأمن الوطني، التي تطرقت إلى الحاجة لتوسيع نطاق الدراسات الأمنية، فقد كتب حول الحاجة إلى تقييم التهديدات النابعة عن علاقة الإنسان بالطبيعة. فالأدبيات المتعلقة بالأمن البيئي قد تم تناولها من المنظور المتعدد التخصصات للدراسات الأمنية الذي يشمل عدة أبعاد، ويشمل الأمن البيئي الديناميات التفاعلية بين التنوع البشري والشبكات الطبيعية التي تشكل العالم الحديث. يرسم الحظر النفطي لعام 1973 صورة واضحة لكيفية تأثير الموارد الطبيعية على الأمن الوطني، أو وضعها في سياق بيئي أوسع، يتمثل في كيفية تأمين الاستقلالية الطاقوية للأمة، في نفس الوقت الذي تتقلص فيه إمدادات الطاقة.

لقد ولدت حركة البيئة والأمن في الستينات والسبعينات وسط قلق عام متزايد من التدهور البيئي والتلوث، عمل صدى هذا الوعي البيئي المتنامي على تغذية النقاش حول التداخيات السياسية للنزاعات على الموارد الشحيحة، وقدرة التحمل الإيكولوجية للأرض، في الوقت نفسه أدت أحداث تسرب الغازات الكيميائية السامة في بوبال Bhopal سنة 1984، والانهيار النووي في تشيرنوبيل hernobyl عام 1986، إلى توضيح الأخطار البيئية الناجمة عن اقتصاد متغير معاصر.<sup>26</sup>

كما توجد مناقشات متعلقة بالبيئة كمصدر رئيسي للصراع أو سببا للحرب، وفي هذا السياق يحاجج "آلان دوبونت" Alan Dupont بأن الصعوبات البيئية من المحتمل

أن تكون سببا رئيسيا لأغلب الصراعات بين الدول، فالقضايا البيئية حسبه تتفاعل مع أكثر الأسباب المباشرة للصراع مما يؤدي إلى إطالة أو تعقيد النزاعات القائمة.<sup>27</sup>

ويمكن التمييز حسب الباحث "هومر ديكسون" Homer Dixon بين ثلاثة أنواع من الصراعات هي: صراعات الندرة البسيطة على الموارد، صراعات الهوية بين مختلف المجموعات الثقافية الناتجة عن الهجرة، وصراعات الحرمان النسبي الناتجة عن تناقص إنتاج الثروة بفعل تأثير التغيير المناخي.<sup>28</sup>

وبما أن المناقشات المفاهيمية قد نضجت كثيرا، فإن مفهوم الأمن البيئي قد استفاد الآن من عدة سنوات من البحوث المركزة، ونتيجة لذلك تراجعت في معظم الأحيان المخاوف من الحرب المباشرة "الواسعة النطاق علي الموارد المتجددة.

من خلال هذه النقاشات يمكن القول بأن الأمن البيئي (الأمن الإيكولوجي) يعكس قدرة أمة أو مجتمع الصمود أمام ندرة الأصول البيئية، المخاطر البيئية أو التغيرات السلبية (العكسية)، وكذلك قدرتها على الصمود أمام التوترات والصراعات المتعلقة بالبيئة.

يعتبر الأمن البيئي أو الايكولوجي مفهوما متطورا؛ وبالتالي لا يوجد بعد تعريف محدد. ومن الواضح أن هذا المفهوم ظهر ردا علي التهديدات الخطيرة التي تواجه البيئة العالمية<sup>29</sup>. غير أنه يبدو وجود ثلاث مقاربات فكريه رئيسيه تجمع بين الأمن والبيئة وتقدم تعاريف منفصلة.

يتمثل الشاغل الرئيسي لمقرب الصراع البيئي The environmental conflict approach في احتمال نشوب صراع عنيف علي الموارد. "ويركز معظم المؤلفين الذين يُنظرون في النزاع البيئي علي إمكانية انخراط الجماعات داخل المجتمع في صراع عنيف مع تناقص مخزونات الموارد الطبيعية بسبب التدهور البيئي". والنقطة الرئيسية في هذا الصدد هي مفهوم الندرة بمختلف صورها: الشح الناجم عن العرض، وندره الطلب، والندرة الهيكلية.

ويعد مقرب الأمن البيئي environmental security approach هو الآخر نهجا موجه نحو الإنسان، ولكن اهتمامه الرئيسي هو الآثار السلبية للتدهور البيئي علي البشر. "إن الأمن البيئي مفهوم أوسع نطاقا من الصراع البيئي لأنه يعنى بالبشرية جمعاء، وليس فقط الأطراف المعرضة مباشرة للصراعات البيئية".

## The ecological security approach ويشدد مقترب الأمن الايكولوجي

على تأمين البيئة من التدخل البشري والآثار السلبية المؤدية إلى التدهور. والشاغل الرئيسي هو النظم الإيكولوجية للأرض، باعتبار البيئة تتضرر مباشرة من الحروب. حيث يذكر روجرز أنه عند الحديث عن الأمن الايكولوجي، يشير المرء إلى الدولة التي يوفر فيها الإنسان الطبيعي العيش الذي يوفر له الكفاية بطريقه مستدامة دون الانتقاص من مخزونه الطبيعي. ولذلك فإن إطار الأمن الايكولوجي يشمل كل كائن (وليس فقط البشر) باعتباره مدعوما من البيئة المادية المحيطة به. وفي هذا النهج، لا يظهر البشر علي أنهم أهم الأنواع، وأن "الأنواع والنظم الايكولوجية محفوظة من أجل مصلحتها، وليس من أجل قيمتها بالنسبة للبشر"<sup>30</sup>. والأمن الايكولوجي مفهوم منفصل عن الأمن البيئي الذي يؤخذ من دمج الإيكولوجيا النظرية والأمن. وهي "الآثار الإنسانية لأمن البيئة ذاتها.

فخلافًا للتهديدات العسكرية التقليدية المحتملة، تعتبر التهديدات البيئية كونها واقعية (حقيقية) ومستمرة، ومع ذلك ليست كل المسائل البيئية ستؤدي إلى مشكلة أمنية، ومعظم المشاكل الأمنية تتولد من الحالات المعقدة التي تنطوي على القضايا الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والبيئية.

### 2- التحديات البيئية للتنمية المستدامة:

لاشك أن الحديث عن دور البعد البيئي في التنمية المستدامة يجر إلى البحث عن الأسباب التي أدت إلى عرقلة وتعطيل مسار التنمية المستدامة بسبب التحديات والأخطار التي تعرفها البيئة في الآونة الأخيرة والمتمثلة في:

- النمو الانفجاري للسكان: أكد العديد من المهتمين بمسألة الانفجار السكاني بأن النمو السكاني لا ينعكس أثره فقط على نقص الغذاء بسبب التزايد المتسارع لسكان وإنما يمتد الأثر إلى مكونات البيئة الطبيعية كأزمة الطاقة، زحام في المستوطنات البشرية، تلويث للماء والهواء والتربة، نقص كبير في الثروات المعدنية، نقص كبير في الماء العذب الصالح لاستخدامات الإنسان المختلفة، نقص في الموارد المتجددة من غابات ومراعي وأحياء برية ومائية إلى جانب مشكلات سياسية واقتصادية واجتماعية وتتسبب في الشقاق والخلاف.....الخ. فالانفجار السكاني إذن مشكلة تنجم عنها مشكلات لا ينجو منها أي مجال من مجالات الحياة البشرية وهي بذلك تعد أضخم حدث تعرض له كوكب الأرض من ألف مليون سنة، فالأحداث الجيولوجية الضخمة التي مرت على

الأرض لم تصل درجة تهديدها إلى حالة الخطر التي نواجهها اليوم من جراء الازدياد المتعاظم في عدد سكان العالم.

- التلوث: التلوث مشكلة برزت بوضوح مع مجيء عصر الصناعة وقد حظيت بالدراسة والاهتمام لأن أثارها الضارة شملت الإنسان نفسه وممتلكاته، كما أخلت بالكثير من الأنظمة البيئية السائدة، وبوصف التلوث على أنه الوريث الذي حلّ محلّ المجاعات والأوبئة.<sup>31</sup>

- استنزاف موارد البيئة: مهما حاولنا التفاوض إلا أننا مقبلون على نهاية مختزنات الأرض من ثروات، فإذا كانت الموارد المتجددة قد تراجعت أمام الزيادة السكانية وأساليب الاستثمار غير العقلاني فما بال الموارد غير المتجددة إنَّها بلا شك أتعس حالا فما يستعمل منها ينفذ وينتهي إذ لم يهتد العلم بعد إلى طرق لإعادة دورات المعادن في البيئة وإلى أن يتوصل الإنسان لتكنولوجيا متقدمة يغيّر بواسطتها بعض الموارد الفئة غير المتجددة إلى فئة المتجددة علينا أن نقتصد في استعمال المتاح من الموارد وعلينا كذلك أن نجتهد في توفير البدائل.

- الإخلال بتوازن البيئة الطبيعي: إن الإخلال في التوازن الطبيعي للأنظمة البيئية ليست مشكلة مستقلة عن المشكلات البيئية الأخرى الذكر، بل إنها في الواقع وليدة هذه المشاكل فالزيادة السكانية مثلا تتسبب في زيادة الفضلات التي تلقى في النظام البيئي كما أنها تؤدي إلى استهلاك كميات كبيرة من موارده ومن ذلك يظهر أن الإخلال في التوازن الطبيعي قد ينتج من الزيادة في السكان والزيادة في الفضلات المطروحة والزيادة في استهلاك الموارد.

رابعا: آفاق الاستدامة الطاقوية لحماية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة من أجل تأمين الطلب العالمي المتزايد على الطاقة يحتاج العالم إلى كل موارده الاقتصادية والمسؤولة بيئيا، وبالنظر إلى احتمال نضوب المصادر المعتمد عليها اليوم بشكل رئيسي، فإنه يتطلب المضي في تطوير طرائق جديدة للاستخدام الفعال للطاقة، وتسخير موارد متجددة بأسلوب اقتصادي، من أجل خلق قطاع للطاقة قابل للاستمرار والتجدد قادر على تلبية احتياجات الجيل الحالي والمستقبلي، الأمر الذي يخدم بشكل فعال عملية التنمية المستدامة.

لذلك تشكل الطاقات المتجددة مصادر مستقبلية هامة للطاقة، بحيث تكون مكملًا للطاقة الأحفورية، ويتمثل الدافع الرئيسي للاهتمام بهذا النوع من الطاقة هو أمن الطاقة العالمي والقلق من تغير المناخ وكذا في نضوب المصادر الطاقوية الأحفورية، وهذا ما أكدته الدراسات، لذلك وجب التفكير في الطاقات المتجددة التي تعد البديل الأفضل اللامحدود، والعمل على تطوير تطبيقاتها ومواجهة التحديات التي تواجه نموها وانتشارها.

ومما لا شك فيه أن العالم أصبح مقتنعا تمام الاقتناع بأهمية معالجة المشاكل البيئية خصوصا في مجال حماية البيئة من مخاطر التلوث الناتج عن مزاولة المؤسسات للأنشطة التي تنتج عنها آثار خارجية سلبية على كافة مكونات البيئة، خاصة منذ إقرار المؤتمر الدولي الأول حول البيئة الذي انعقد بستوكهولم سنة 1972 . وفي هذا المضمار تشكل الطاقة المتجددة أحد وسائل حماية البيئة، لذلك نجد دولا عديدة تهتم بتطوير هذا المصدر من الطاقة وتضعه هدفا تسعى لتحقيقه.<sup>32</sup>

#### 1. الطاقة المتجددة والأبعاد البيئية للتنمية المستدامة :

لقد تعرض جدول أعمال القرن الواحد والعشرين إلى العلاقات بين الطاقة والأبعاد البيئية للتنمية المستدامة، خاصة تلك المتعلقة بحماية الغلاف الجوي من التلوث الناجم عن استخدام الطاقة في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية وفي قطاعي الصناعة والنقل على وجه الخصوص، حيث دعت الأجندة 21 إلى تجسيد مجموعة من الأهداف المرتبطة بحماية الغلاف الجوي والحد من التأثيرات السلبية لقطاع الطاقة مع مراعاة العدالة في توزيع مصادر الطاقة وظروف الدول التي يعتمد دخلها القومي على مصادر الطاقة الأولية أو تلك التي يصعب عليها تغيير نظم الطاقة القائمة بها، وذلك بتطوير سياسات وبرامج الطاقة المستدامة من خلال العمل على تطوير مزيج من مصادر الطاقة المتوفرة الأقل تلويثا للحد من التأثيرات البيئية غير المرغوبة لقطاع الطاقة، مثل انبعاث غازات الاحتباس الحراري، ودعم برامج البحوث اللازمة للرفع من كفاءة نظم وأساليب استخدام الطاقة، إضافة إلى تحقيق التكامل بين سياسات قطاع الطاقة والقطاعات الاقتصادية الأخرى وخاصة قطاعي النقل والصناعة.

## 2. الطاقة المتجددة والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة

- الطاقة المتجددة والتنمية البشرية: تتضح العلاقة بين التنمية البشرية والطاقة من خلال الارتباط القوي بين متوسط استهلاك الفرد من الطاقة ومؤشر التنمية البشرية وخاصة في الدول النامية، كما يؤدي استهلاك الفرد من مصادر الطاقة التجارية دورا هاما في تحسن مؤشرات التنمية البشرية عن طريق تأثيرها في تحسين خدمات التعليم والصحة وبالتالي مستوى المعيشة، وتعطي الكهرباء صورة واضحة حول ذلك.

- تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدام: تتسبب أنماط الإنتاج والاستهلاك السائدة في هدر كبير للموارد، مما يخلق مشاكل تهدد البيئة المحلية والعالمية، وتعتبر الموارد الطاقوية ولاسيما الناضبة منها ذات استخدام واسع في مختلف القطاعات الاقتصادية مما يتطلب تشجيع كفاءة الاستخدام وقابلية الاستثمار لهذه الموارد، من خلال وضع سياسات تسعير ملائمة من شأنها خلق فضاء لزيادة كفاءة الاستهلاك، بالإضافة إلى ضرورة تطبيق الإصلاحات القانونية والتنظيمية التي تحرص على إلزامية الاستغلال المستدام ووضع إستراتيجية طموحة لتنمية موارد الطاقات المتجددة ودعم إمكانات الحصول على التجهيزات الصديقة للبيئة وذات الكفاءة في استهلاك الطاقة، دون إغفال أهمية خلق آليات التمويل الملائمة نحو دعم الطاقة النظيفة ضمن التوليفة الطاقوية المعتمدة في العملية التنموية.<sup>33</sup>

## الخاتمة

في الختام يمكن القول بأنه في ظل الاضطرابات التي تعرفها أسواق الطاقة العالمية، لا يمكن إهمال تحديات أمن الطاقة، فقطاع الطاقة يضطلع بدور فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تلبية احتياجات الطاقة الخاصة بالقطاعات الاقتصادية المختلفة، وعلى الرغم من هذا الدور الحيوي، إلا أن هذا القطاع مازال يعاني من ممارسة أنماط غير مستدامة في إنتاج واستهلاك الموارد الطاقوية، خاصة في فيما يتعلق بقطاعات الاستخدام النهائي. لذلك وجب على دول العالم بذل الكثير من الجهود من أجل تلبية الطلب على الطاقة وحماية البيئة والحفاظ على الموارد الأحفورية لأطول فترة ممكنة ومن ثم تحقيق النمو المستدام.

نتائج الدراسة: من خلال الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، نوجزها كما يلي:

- ✓ أمن الطاقة يعد من أهم التحديات التي تواجه دول العالم مستقبلا، تزامنا مع تزايد تعداد السكان، وارتفاع مستويات المعيشة على نحو متزايد الذي يختلف من دولة إلى أخرى.
- ✓ التقليل من أنماط الاستهلاك المضطرب للطاقة بمختلف أنواعها، وتطوير أساليب إنتاج نظيفة ورفيعة بالبيئة، من شأنه ضمان الأمن البيئي.
- ✓ تعتبر الطاقة المتجددة بديلا حقيقيا ومكملا للطاقة الأحفورية، وذلك نظرا للخصائص التي تتميز بها، فهي السبيل والمفتاح للتقدم الاقتصادي وتنويع مصادر الطاقة وتحقيق الأمن البيئي.

### مقترحات:

- ✓ تشجيع تكنولوجيات الطاقة المستدامة المتطورة بوصفها وسيلة لتحقيق قفزة اقتصادية وبيئية، ودعم الابتكار في عالم الأعمال وتصنيع البرامج والأجهزة، والعمل على توسيع انتشارها.
- ✓ المساهمة في تطوير الطاقات المتجددة، والاستفادة من التكنولوجيا المتوفرة وتطويرها إقليميا ودوليا على مستوى مراكز البحث،
- ✓ التوسع في الدورات التدريبية والتحسيسية التي تشمل مختلف المؤسسات والقطاعات، في ما يخص مجالي الطاقة والبيئة.

## قائمة الهوامش والمراجع

1. Emma Rothschild, "What Is Security?", **Daedalus**, Vol. 124, No. 3, Summer 1995, p64.
  2. Arnold Wolfers, "National Security As an Ambiguous Symbol", **Political Science Quarterly**, vol. 67, no. 4, 1952, p485.
  3. - D. A. Baldwin, "Security Studies and the End of the Cold War", **World Politics**, vol. 48, no. 2, 1995, p123.
  4. - جون بيلس وستيف سميث، عولمة السياسة العالمية، ترجمة: مركز الخليج للأبحاث، الإمارات: مركز الخليج للأبحاث، 2004، ص421.
  5. Richard H. Ullman, "Redefining Security", **International Security**, vol. 8, no. 1, 1983, p p129, 133.
  6. عمار حجار، "السياسة المتوسطة الجديدة للاتحاد الأوربي إستراتيجية جديدة لاحتواء جهوي شامل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2002، ص57.
  7. Barry Buzan, **People, States and Fear**, 2 ed. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 1991, p19.
  8. Daniel Yergin, "Ensuring Energy Security", **Foreign Affairs**, vol. 85, no. 2, 2006, p69.
  9. - عبد القادر دنن، "الإستراتيجية الصينية لأمن الطاقة وتأثيرها على الاستقرار في محيطها الإقليمي: آسيا الوسطى- جنوب آسيا - شرق وجنوب شرق آسيا"، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013، ص ص 52-53.
  10. Daniel Yergin, "Energy Security in the 1990s", **Foreign Affairs**, vol. 67, no. 1, 1988, p111.
  11. David A- Deese, "Energy: Economics, Politics and Security", **International Security**, vol. 4, no. 3, 1980, p140.
  12. Douglas R. Bohi, and others, **The Economics of Energy Security**, Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1996, p1.
  13. J. Bielecki, "Energy Security: Is the Wolf at the Door?", **The Quarterly Review of Economics and Finance**, vol. 42, no. 2, 2002, p237.
  14. عبد القادر دنن، مرجع سابق، ص 71.
  15. مايكل كلي، الحروب على الموارد: الجغرافيا الجديدة للنزاعات العالمية، تر: عدنان حسين، دار الكتاب العربي، بيروت، 2002، ص 43.
  16. Michael Brenner, "The Geo-Politics of Energy", see: <http://energy.utexas.edu/the-geo-politics-of-energy/>
- (\*) مرونة الطلب الداخلية: تعرف بأنها حساسية واستجابة الكمية المطلوبة من سلعة معينة للتغير في دخل المستهلك. ويتم احتساب مرونة الطلب الداخلية كما يلي: مرونة الطلب الداخلية = النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة من السلعة / النسبة المئوية للتغير في الدخل.
17. حسين عبد الله، "البتترول العربي (دراسة اقتصادية سياسية)"، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، 2003، ص145.

18. International Energy Agency ( IEA ), (2006) : **World Energy Outlook 2006**, Paris, PP 66-68.
19. زهراء عدنان أحمد العطار، "التغيرات المناخية في العالم واستخدامات الطاقة المتجددة للتقليل من تأثيراتها"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة الكوفة، العراق، 2011، ص ص 100-101.
20. المرجع نفسه، ص 102.
21. يوران علياء حاتوغ، محمد حمدان أبو دية، علم البيئة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص 226.
22. محمود سرى طه، "الاتجاهات المعاصرة في عالم الطاقة"، الهيئة المصرية العامة للكتاب: مصر، 1997، ص ص 130-131.
23. عامر راجح نصر، أثر خصائص المناخ في حدوث ظاهرة الاحتباس الحراري، مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد (01)، 2010، ص 01.
24. محمد عبد البديع، (2006)، الاقتصاد البيئي والتنمية، دار الأمين للنشر والتوزيع: مصر، ص 132.
25. خالد محمد غانم، "مشكلات الأمن البيئي في مراحل ما بعد الثورات العربية"، مجلة السياسة الدولية، المجلد 46، العدد 186، أكتوبر 2011، ص 29.
26. Oli Brown and others, "Environmental Change and the New Security Agenda Implications for Canada's security and environment", International Institute for Sustainable Development, Manitoba, June 2008, p 5, in web site : [http://www.iisd.org/pdf/2008/env\\_change\\_security\\_canada.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2008/env_change_security_canada.pdf)
27. Niloy R. Biswas, "Is the environment a security threat? Environmental Security beyond Securitization", **International affairs review**, Vol. XX, No. 1, Winter 2011, p 7.
28. Serhat Ünalı, "Environmental Change as Security Dilemma and its Institutional Implications", **Transcience**, Institute of Asian and African Studies, Humboldt-Universität zu Berlin, Issue 1, Vol. 3, 2012, p 55.
29. Nico Schrijver, "International Organization for Environmental Security", **Bulletin of Peace Proposals**, vol.20, n 2, 1989, p 115.
30. Nicole Detraz, "Environmental Security and Gender: Necessary Shifts in an evolving debate", **Security Studies**, vol.18, issue 2, 2009, p 347, 350-351.
31. رشيد الحمد ومحمد سعيد صباريني، البيئة ومشكلاتها، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت ، 1978، ص 115-119.
32. محمد طالبي، محمد ساحل، "أهمية الطاقة المتجددة في حماية البيئة لأجل التنمية المستدامة-عرض تجربة ألمانيا"، مجلة الباحث، العدد (6)، 2008، ص 201.
33. بدري عبد المجيد، إبراهيم زروقي، "الاستثمار في الطاقة المتجددة: سبيل لتحقيق التنمية المستدامة- عرض التجربة الصينية"، المؤتمر الدولي السنوي الحادي والعشرين "الطاقة بين القانون والاقتصاد"، كلية القانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ماي 2013، ص ص 165-166.

## "فعالية الجهود الدولية في مواجهة ظاهرة التغيرات المناخية"

الدكتور : جعيرن عيسى

الجزائر

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى النظر في "مشكلة التغير المناخي"، باعتباره أحد أبرز القضايا المطروحة في الساحة الدولية خلال العقود الأخيرة نظراً لاتساع إدراكية المجتمع الدولي" بالآثار والتداعيات السلبية المنجرة عنه، إذ تحاول هذه الدراسة فهم هذا المشكل وفق رؤية أكاديمية عميقة، وذلك من خلال محاولة الكشف عنه وتعريفه ومعرفة أبرز مسبباته ونتائجه.

ولقد تجسد التعاون الدولي من خلال عقد المؤتمرات والندوات المستمرة حيث انعقد اجتماع مراكش الخاص بالمناخ الذي كان تتويجا لمؤتمر باريس (كوب 22) لكن الولايات المتحدة الأمريكية حاولت إجهاض ما تم الاتفاق عليه في باريس من خلال انسحابها وعدم توقيعها على الاتفاق، الأمر الذي جعل قمة مراكش (كوب 23) قمة عقيمة لم تؤتي ثمارها، لكن الأمر لم يتوقف هنا، لا يزال أصدقاء البيئة عبر العالم ينادون بضرورة التعاون في مواجهة التغيرات المناخية، وهو ما يتمنونه من خلال مؤتمر بولندا في جانفي 2019 (كوب 24).

### Abstract

This paper aims to look at "The Problem of Climate," as one of the most important issues in the international environment in recent decades because of the growing "perception of the international community," the negative consequences and repercussions.

This study is trying to understand this problem in accordance with the vision of deep academic, and so by trying to Definition and knowledge of the most prominent causes and consequences

The international coopération was refléter in the holding of on oing conférences and symposion, where the Marrakech Climat Meeting was the culmination of the Paris Conference (COP 22), but the United States attempted to abort what was agreed in Paris by withdrawing and not signing the agreement, But it has not stopped here, environnementalistes round the world still call for cooperation in the face of climate change, which is what they wish at the Poland Conférence in January 2019 (COP 24)

## مقدمة

يعتبر التغير المناخي من اهم الظواهر البيئية المعاصرة التي من شأنها ان تعيق التنمية البشرية، ومع تزايد الوعي بمخاطر تغيير المناخ الذي يهدد في بعض الأحيان بقاء الكائنات الحية، حيث تطور نهج التفكير في تغير المناخ بسرعة فائقة، وبات المجتمع الدولي أمام اختيار صعب، فتغير المناخ هو قضية بحجم العالم وآثاره شبه حتمية ومخاطره جسيمة وهو قضية عدالة في توزيع الموارد والمكاسب بين البلدان وعبر الأجيال، وآثاره بعيدة المدى تطل مليارات البشر الذين سيعيشون لما تبقى من هذا القرن وما بعده ومواجهة التحدي الذي يفرضه تغير المناخ تتطلب الأخذ بالسياسات والاستراتيجيات المؤدية إلى التنمية البشرية على مر الزمن.

ولقد استشعر العالم خطورة هذه الظاهرة الطبيعية على جميع الساكنة ، فراحت الدولة تعقد الاتفاقيات والمشاورات من اجل ايجاد الحلول والاليات القانونية للحد من خطورة هذه الظاهرة وهو ما يقودنا الى طرح الاشكال الاتي :

ما مدى نجاعة هذه الجهود للحد من هذه الظاهرة ؟ وسنجيب على ذلك من عرض الاطار المفاهيمي الذي يقضي مني تشخيص هذه الضاهرة، ثم نتطرق الى محطة مهمة وفارقة في مسار الجهود الدولية وهو مؤتمر باريس المتعلق بالمناخ ومدى نجاح هذا الاتفاق في مواجهة ظاهرة الاتغيرات المناخية .

## المحور الاول: الاطار المفاهيمي لظاهرة التغير المناخي

## اولا : التشخيص العلمي والقانوني لظاهرة التغير المناخي

يعد غاز ثاني أكسيد الكربون هو غاز الاحتباس الحراري الرئيسي، وتتوقف تركيزاته في الهواء بصفة رئيسية على الكميات المنبعثة من نشاطات الإنسان وتتوافر اليوم أدلة توضح أن ارتفاع درجة حرارة الجو وما سيصاحبه من تغيرات مناخية سيكون له أثر كبير في النظم البيئية على سطح الأرض ففي أفريقيا يؤدي ارتفاع مستوى سطح البحر إلى غمر أجزاء كبيرة من المناطق الساحلية المنخفضة في شمال إفريقيا وخاصة شمال دلتا النيل وفي الجزء الأوسط من غرب إفريقيا وسينتج عن هذا فقدان مساحات من الأراضي الزراعية والمنشآت المختلفة كما سيؤدي أيضا إلى التأثير على إنتاجية الأراضي

الزراعية المجاورة لارتفاع منسوب المياه المالحة، وفي غرب آسيا والشرق الأوسط من المتوقع أن تظل المنطقة في عمومها قاحلة وقليلة الأمطار، أما بالنسبة لبعض المناطق الساحلية المرتفعة فسيزداد معدل الأمطار عليها قليلا مع ارتفاع في درجة الحرارة والبحار بصفة عامة، ولقد أشار مؤتمر المناخ العالمي الذي عقد في عام 1979 إلى أن آثار تغير المناخ في النطاقين الإقليمي والعالمي سوف يزداد تأثيرها قبل منتصف القرن الحالي ولقد اهتم برنامج الأمم المتحدة للبيئة والمنظمة الدولية للإرصاد الجوية بقضية التغيرات المناخية المحتملة نتيجة انبعاثات غازات الاحتباس الحراري منذ منتصف الثمانينيات وتم تشكيل الفريق الحكومي الدولي المعني بتغير المناخ لإعداد دراسات دورية عن قضية التغيرات المناخية بكافة أبعادها وفي ضوء هذه الدراسات وغيرها وإجراء تم إبرام العديد من الاتفاقيات الدولية ذات الصلة وعلى الرغم من وجود آليات قانونية تتعلق بقضية المناخ والتي من أهمها بروتوكول مونتريال 1987 بشأن المواد المستنفذة لطبقة الأوزون إلا أنها قاصرة عن مواجهة هذا التحدي<sup>1</sup>.

لدى توصلت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الرابعة والأربعين إلى إجماع دولي على الحاجة إلى إعداد اتفاقية إطارية بشأن تغير المناخ تنص على التزامات محددة في سبيل الاستعجال وقد تكرر هذا الإجماع مرة أخرى في الإعلان الوزاري الصادر عن المؤتمر العالمي الثاني للمناخ المعقود في عام 1990 إذ خلص المؤتمر الثاني للمناخ (إلى أنه ثمة تدابير ممكنة التنفيذ فنيا وفعالة بالقياس إلى التكلفة لتقليل ثاني أكسيد الكربون في جميع البلدان) وعليه تم عقد اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية المتعلقة بتغير المناخ بنيويورك في 1992/05/09 وبدأ نفاذها في 1994/03/21 عملا بالمادة 23 منها، كما تم إبرام بروتوكول كيوتو الملحق بالاتفاقية المذكورة في كيوتو في 1997/12/11. ويمكننا القول بأن اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ تعتبر اتفاقية عالمية بمعنى الكلمة<sup>2</sup> وتستهدف هذه الأخيرة وكذا البروتوكول الملحق بها شأنها شأن

<sup>1</sup> خالد السيد المتولي محمد، الحق في المعلومات البيئية، دار ناس للطباعة، القاهرة، طبعة أولى 2013، ص 184.

<sup>2</sup> جدير بالذكر أن الجزائر وتونس والأردن والسودان من أوائل الدول العربية قامت بالتصديق على اتفاقية تغير المناخ لعام 1992 إذ قامت تلك الدول على التوالي بالتصديق على الاتفاقية 09 جوان، 15 دويلية، 12 نوفمبر،

الاتفاقيات البيئية الأخرى ذات الصلة حماية الصحة البشرية والبيئية من الآثار الضارة لتغير المناخ الناجمة عن تراكيزات غازات الدفيئة بدرجة كبيرة في الغلاف الجوي من جراء أنشطة بشرية، إذ بمقتضى أحكام اتفاقية تغير المناخ، تعمل الدول اختياريًا على حفظ انبعاث غازات الاحتباس الحراري، خاصة ثاني أكسيد الكربون بحلول عام 2000 إلى مستويات عام 1990، ولقد أكدت هذا المعنى المادة الثانية من الاتفاقية إذ جاء فيها "الهدف النهائي لهذه الاتفاقية ولأي صكوك قانونية متصلة بها قد يعتمدها مؤتمر الأطراف، هو الوصول وفقا لأحكام الاتفاقية ذات الصلة إلى تثبيت تراكيزات غازات الدفيئة<sup>1</sup> في الغلاف الجوي عند مستوى يحول دون تدخل خطير من جانب الإنسان في النظام المناخي" وينبغي بلوغ هذا المستوى في إطار فترة زمنية كافية تتيح للنظم الأيكولوجية أن تتكيف بصورة طبيعية مع تغير في المناخ وتضمن عدم تعرض إنتاج الأغذية إلى الخطر وتسمح بالمضي قدما في التنمية الاقتصادية على نحو مستدام، وبالنسبة إلى تقويم الجهود الدولية في مواجهة ظاهرة الإحترار العالمي، فيمكن القول أنه فيه ما كان إيجابيًا ومنها ما هو سلبي

ان حدوث تغير في المناخ يرجع بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى النشاط البشري الذي يؤدي إلى تغيير في تكوين الغلاف الجوي العالمي من خلال زيادة انبعاثات الغازات الدفيئة فيه.<sup>2</sup>

وفي ضوء هذا يمكننا استخلاص فكرة أساسية مفادها أن التغير المناخي يحدث استجابةً للتفاعل بين ثلاث متغيرات أساسية، وهي: أعمال أو أنشطة الإنسان، الغلاف الجوي، والعمليات الطبيعية.

19 نوفمبر لعام 1993 ودخلت حيز التنفيذ في هذه الدول ابتداء من 21/03/1994 وتعتبر العراق آخر دولة عربية قامت بالتصديق على الاتفاقية وذلك في 28 جويلية 2009.

<sup>1</sup> يقصد بمصطلح الغازات الدفيئة كما جاء في الفقرة الأولى من المادة الخامسة من اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ بأنها: " تعني تلك العناصر الغازية المكونة للغلاف الجوي الطبيعية والبشرية معا، التي تمتص الأشعة دون الحمراء وتعيد بث هذه الأشعة.

<sup>2</sup> عبد الإله محمد الحسن عبد السلام، الآثار البيئية والصحية المتوقعة لظاهرة التغيرات المناخية في السودان، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، العدد 33، جانفي 2009، ص 136.

وتُعد أيضاً مشكلة التغير المناخي إحدى أبرز المشاكل والتحديات التي تواجه البشرية منذ عقود، إذ يعتبرها "جيمس قوستاف" Games Gustave أحد القضايا البيئية العالمية العشرة الأكثر إلحاحاً في وقتنا الحاضر، وهو ما يؤكد عالمية هذا المشكل وضرورة تكاثف الجهود العالمية للتخفيف من أضراره والحفاظ على البيئة<sup>1</sup>.

فلقد برز كمشكل مع تزايد مخاوف تلوث الغلاف الجوي وزيادة درجة الحرارة منذ بداية العقد التاسع من القرن الماضي، وذلك مع بداية تصور خروج الأنظمة البيئية عن سلوكها الطبيعي، وتفكك خطوطها الدفاعية وضعف قدرتها على مجابهة ضغوط الحضور البشري المتزايد وتراكم الانبعاثات الغازية الملوثة للغلاف الجوي، وتكرار حدوث الكوارث الطبيعية بمناطق شاسعة من الكرة الأرضية، وتشتد هذه الأزمة مع تفاقم فشل النظام الحيوي في تدوير الملوثات الحرارية التي تفوق قدرة البيئة على تنقية ذاتها مما يُلوثها، وذلك خاصة مع تعاضل النمو غير المسبوق للقوى الدولية الصناعية، ولا سيما الصين والولايات المتحدة الأمريكية (USA)<sup>2</sup>.

### ثانياً : أسباب التغير المناخي

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تطور ظاهرة التغيرات المناخية، ويمكن تقسيمها إلى أسباب بشرية وأسباب طبيعية :

- أسباب بشرية: يتغير المناخ نتيجة (Anthropogenic) الذي يعني "مولد بشري"؛ ويعني بأن تغير المناخ يحدث نتيجة تراكمات النشاط البشري وتساعد النمط الاستهلاكي للطاقة وانبعاثات الغازات الدفيئة من مختلف القطاعات كالزراعة والنقل والصناعة والكهرباء، وغيرها من القطاعات الأخرى (أنظر الشكل 1)، فالغلاف الجوي يحتوي على نسب معينة من الغازات المتنوعة بجانب الأوكسجين والنيتروجين، كغاز ثاني أوكسيد الكربون والميثان....، وعلى الرغم من أن هذه الغازات لا تمثل سوى 1 على 10 من

<sup>1</sup> صالح زياني، مراد بن سعيد، الحوكمة البيئية العالمية - قضايا وإشكالات-، الجزائر: دار قاعة للنشر والتجليد، 2010، ص 91-92.

<sup>2</sup> حمدي هاشم، تغيرات المناخ العالمي.. مظاهرها وأبعادها الاقتصادية والسياسية، ص2، تم تصفح الموقع الإلكتروني يوم: 2017/01/03، أنظر الرابط الإلكتروني: <http://www.cpas-egypt.com/pdf/Hamdy%20Hashem/Articles/001.pdf>.

♦ الغازات الدفيئة يرمز لها اختصاراً CHG أي Green House Gases

الغلاف الجوي، إلا أنها مهمة كونها تحافظ على درجة حرارة الأرض، فلولا تواجدها لأصبحت درجة حرارة الأرض أقل بمقدار 30 درجة مئوية، ولكن المشكلة هي: أن التدخل الإنساني جعل هذه الغازات أكثر كثافةً بسبب الانبعاثات التي يولدها النشاط الصناعي من خلال حرق الوقود إلى جانب الأنشطة التي يقوم بها الإنسان ضد البيئة كقطع الأشجار والقضاء على الغابات والأراضي الزراعية، والتي من المعروف أنها تعتبر مستودعات لامتصاص وتنقية هذه الغازات من الجو، ويتوقع العلماء أن استمرار هذا الحال سيؤدي لتضاعف كميات ثاني أكسيد الكربون خلال القرن الواحد والعشرين مقارنة بما كان عليه الحال قبل الثورة الصناعية وثلاثة أضعاف وضعه الحالي بحلول عام 2100 والنتيجة المتوقعة والمباشرة لهذه الحالة هي ارتفاع درجة حرارة الأرض من 1.5 إلى 4.5 درجة مئوية خلال المائة العام القادمة<sup>1</sup>.

وتتحمل دول الشمال العبء الأكبر في التسبب بهذه الظاهرة، إذ أن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تبعث 20% من CO<sub>2</sub>، يضاف إلى ذلك انخفاض نسبة مساحة الغابات والأراضي الزراعية التي تعتبر بمثابة مستودعات لتنقية هذه الغازات من الجو<sup>2</sup>.

• أسباب طبيعية: يحدث التغير المناخي نتيجة تقلبات طبيعية (Natural Variability)، وهو جزء طبيعي من تقلب الأرض الطبيعي، والذي يرتبط بالتفاعلات الحاصلة بين الغلاف الجوي والمحيطات، والأراضي، فضلاً عن التغيرات في كمية الإشعاع الشمسي الذي يصل إلى الأرض، ونشاطات البراكين<sup>3</sup>.

ثالثاً : الآثار السلبية لظاهرة الاحتباس الحراري

- لقد أشار تقرير (IPCC) عام 2001 إلى أن الغلاف الجوي يزداد سخونة، مُشيراً إلى ارتفاع متوسط درجة حرارة الأرض<sup>1</sup> مدى القرن الماضي، ولقد أفاد إلا أن هناك احتمالية في ارتفاع درجة الحرارة بنسبة<sup>4</sup> 1.4 إلى 5.8 خلال الفترة القادمة من

<sup>1</sup> نيرمين السعدني، برتوكول كيوتو وأزمة تغير المناخ، مجلة السياسة الدولية، العدد 145، جويلية 2001، ص215.

<sup>2</sup> باسل حسين زغير الغرييري، أثر متغير البيئة على العلاقات الدولية، مجلة الساتل، العدد 1، ديسمبر 2006، ص168.

<sup>3</sup> NOAA National Weather Service October 2007, Look at the cite: [http://www.nws.noaa.gov/om/brochures\\_-\\_climate/Climatechange.pdf](http://www.nws.noaa.gov/om/brochures_-_climate/Climatechange.pdf).

- القرن، ولكن هذه البيانات تخفي تفاعلات جد متباينة، لأن درجات الارتفاع تختلف حسب الأماكن، وبالتالي هناك تباين في التأثيرات حسب طبيعة الأماكن<sup>1</sup>.
- تغير نظام الأمطار والرياح نتيجة لزيادة سرعة التبخر مما يؤدي لخفض التربة، وسيؤثر هذا بالطبع على الدول التي لا تمتلك التكنولوجيا وتعتمد على وسائل تقليدية والأمطار في الزراعة ومياه الشرب، وهي في الأساس دول فقيرة لا تملك توفير البدائل وتطوير أساليب الزراعة لتفاعل مجموعة من الأسباب.
  - انتقال مناطق الزراعة في اتجاه القطبين، إذ يرى العلماء أنه من المتوقع أن يؤدي ارتفاع درجة حرارة الأرض درجة واحدة إلى انتقال مناطق الزراعة من 200 إلى 300 كلم ويترتب على ذلك بالطبع الإضرار بمناطق الزراعة التقليدية.
  - ارتفاع منسوب البحار بسبب ذوبان الجليد مما يهدد المناطق الساحلية والجزر الصغيرة، فجزم مثل جزر المالديف مهددة بالزوال نتيجة ارتفاع منسوب المياه<sup>2</sup>.
  - ترتبط التغيرات المناخية ارتباطاً وثيقاً بالزراعة، وبالأمن الغذائي، حيث يتوقع زيادة إنتاج الحبوب بحوالي 20% في مناطق خطوط العرض العليا، وانخفاض الإنتاج بحوالي 30% في دول التنمية<sup>3</sup>، كما تُثبت الدراسات والتقارير الدولية أن هناك اتساع في المناطق للخصاب والأعاصير والفيضانات، بالإضافة إلى تدهور المراعي الطبيعية والأراضي الزراعية، مما يؤدي إلى نقص في موارد الغذاء ومصادر مياه الشرب، ومن ثم احتمالية زيادة حدوث المجاعات المناخية، فعلى سبيل المثال هناك ما يزيد على 14 ألف شخص يموتون يومياً بسبب الجوع أغلبهم من إفريقيا بسبب المجاعات البيئية ولفقرها الاقتصادي واستنزاف ثرواتها الطبيعية لصالح الدول الكبرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Compass Resource Management, Major Impacts: Climate Change, May 2007. <http://www.biodiversitybc.org/asset/Default/BBC%20Major%20Impact%20Climate%20Change.pdf> (8/01/2017).

<sup>2</sup> نيرمين السعدني، المرجع السابق، ص 206.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 3.

<sup>4</sup> حمدي هاشم، مرجع سابق ص 7-8.

ولا يؤثر التغير المناخي فقط على القطاع الزراعي بل يساهم في تفاقم الفقر خاصة في الدول التي تعتمد على الزراعة كقطاع اقتصادي أساسي، ضف إلى ذلك سوء التغذية وتقهقر في تحقيق الأهداف الإنمائية<sup>1</sup>.

أما على المستوى الصحي فحسب تقديرات منظمة الصحة العالمية فإنه بتأثير تغير المناخ وارتفاع درجة منذ عام 1970، فهناك حوالي 150 ألف شخص يموتون سنوياً في إفريقيا ومناطق أخرى من الدول النامية، بسبب الأمراض البكتيرية والملاريا، وسوء التغذية، وزيادة درجة الحرارة درجة مئوية واحدة فقط مستقبلاً سوف يكون ذلك كافياً لمضاعفة هذا العدد<sup>2</sup>، وتشير أيضاً جمعية الحفاظ على الحياة البرية في أمريكا في تقريرها لعام (2008) أنه تم ملاحظة 12 مرضاً مميتاً للإنسان زاد انتشارها بشكل واضح بسبب تدهور التغيرات المناخية، أبرزها فيروس أنفلونزا الطيور (Arian Influenza) الذي انتشر في 61 بلد، وفيروس الحمى الصفراء (Yellow Fever)، الملاريا (Malaria)، وبكتريا الطاعون (Plague)، وبكتيريا الكوليرا (Cholera)، وغيرها.

كما تثبت الدلائل العلمية بأن التغيرات المناخية تحدث بعض التطورات الوراثية في بعض أنواع الفيروسات والبكتيريا وتكاثرها، فمثلاً ارتفاع درجة الحرارة وزيادة هطول أو نقص الأمطار، وخاصة في الأوقات غير المعتادة قد يؤدي إلى زيادة نشاط وتكاثر الحشرات مما قد يساعد على زيادة انتقال أنواع متعددة من الفيروسات في الطبيعة<sup>3</sup>، وهو ما يؤدي إلى انتشار الأمراض بشكل سريع بين البشر وخاصة أن هذه الفيروسات والميكروبات يمكن تصنيفها من التهديدات الزاحفة (GreepingThreat) التي تنتشر بسرعة.

<sup>1</sup> عبد الإله محمد الحسن عبد السلام، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> عاصم الشهابي، "تأثير التغيرات المناخية على صحة الإنسان"، فيلادلفيا الثقافية، العدد 5، 2009، ص 100-

## المحور الثاني : اتفاق باريس للتغيرات المناخية 2015

انعقد مؤتمر باريس لتغير المناخ في الفترة من 30 نوفمبر 2015، إلى 12 ديسمبر 2015 بباريس في فرنسا، وتضمن هذا المؤتمر الدورة 21 لمؤتمر أطراف اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية لتغير المناخ (cop21) .

وقد حضر هذا المؤتمر ما يزيد عن 36000 مشارك منهم 23600 من مسؤولي الحكومات و 9400 من مندوبي هيئات ووكالات الأمم المتحدة ومنظمات المجتمع المدني و3700 من أعضاء وسائل الإعلام .

كان الهدف من هذا المؤتمر هو الوصول إلى اعتماد بروتوكول جديد يخلف بروتوكول كيوتو أو أداة أو صك قانوني آخر أو نتيجة يتفق عليها ذات قوة قانونية ، وقد تم في الأخير اعتماد اتفاق باريس لتغير المناخ وقرار ذو صلة <sup>1</sup>.

جاء الاتفاق بعد أكثر من سنة من المناقشات المعقدة حول المناخ، خصوصا بعد فشل مؤتمر كوبنهاجن سنة 2009 ، ولكي ينجح قادة الدول في التوصل إلى مثل هذه المعاهدة المصيرية الخاصة بالمناخ استنفذت فرنسا كل طاقاتها من أجل الوصول إلى اتفاق عالمي ملزم يهدف إلى إنقاذ الأرض حيث قادت فرنسا مفاوضات ماراتونية أثمرت عن إعلان هذا الاتفاق العالمي ، بعد التغلب على الخلافات بين دول الشمال والجنوب ، وحتى بين الدول الصناعية الكبرى الأوروبية والأمريكية وهو الأمر الذي جعل بان كي مون يقول إن التاريخ يصنع اليوم في فرنسا واصفا اتفاق باريس بانتصار للبشر والمصلحة العامة وأنه بمنزلة وثيقة تأمين صحي لكوكب الأرض، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان مؤتمر باريس عد تاريخيا بكافة المقاييس، فمع المشاركة التاريخية لزعماء الدول ورؤساء الحكومات (نحو 153 رئيس دولة وحكومة) أصبح هذا المؤتمر أهم التظاهرات الدبلوماسية التي تنظم خارج إطار الجمعية العامة للأمم المتحدة <sup>2</sup>.

ولأجل التطرق إلى هذا الاتفاق نقسم هذا البحث إلى مبحثين :

<sup>1</sup> - تقرير نشرة مفاوضات الأرض ، [www.iisd.ca/12/enb12663a.html](http://www.iisd.ca/12/enb12663a.html) ،

<sup>2</sup> - اتفاق باريس ..تحول عالمي لمرحلة ما بعد النفط مجلة السياسة / [www.siyassa.org.eg/](http://www.siyassa.org.eg/)

## أولاً : التحضير لمؤتمر باريس 2015.

يعد اتفاق باريس حول تغير المناخ الناتج عن مؤتمر الأطراف الحادي والعشرين COP21 تنويجا لرحلة طويلة من المفاوضات تجدر الإشارة إليها قبل التطرق لفحوى هذا الاتفاق التاريخي لندرك خلفية الصراع الذي دار لعشرات السنين من أجل التوصل إلى إبرامه ، و ذلك من خلال ما يلي :

❖ خلفية مختصرة حول الاتفاقية الإطارية CCNUCC ( convention cadre des nations unies sur les changements climatiques ) وبروتوكول كيوتو:

بدأت الاستجابة الدولية السياسية لتغير المناخ بتبني اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ سنة 1992 وقد وضعت هذه الاتفاقية إطار العمل الذي يهدف إلى تثبيت مستوى غازات الدفيئة في الغلاف الجوي بهدف تجنب التدخلات الخطيرة الناشئة عن أنشطة بشرية كما جاء في المادة الثانية منها <sup>1</sup>.

وقد وصل عدد الأطراف الموقعة على الاتفاقية 196 دولة ودخلت حيز النفاذ في 21 مارس 1994 .

وبما أنها اتفاقية إطارية إذن تحتاج إلى بروتوكول لأجل تجسيدها ، تم في 1997 بمناسبة مؤتمر الأطراف في دورته الثالثة إبرام بروتوكول كيوتو ، وقد التزمت الدول المدرجة في المرفق "ب" من البروتوكول على تخفيف إجمالي انبعاثات ستة غازات دفيئة بمعدل 5 % دون مستويات 1990 ، في الفترة من 2008-2012 ، ودخل بروتوكول كيوتو حيز النفاذ في عام 2005 ، بعد المصادقة عليه من طرف 55 دولة تمثل 55 % من مجموع الانبعاثات العالمية من الغازات الدفيئة.

وبمجرد دخول البروتوكول حيز التنفيذ سارعت الأطراف في الاتفاقية الإطارية (CCNUCC) وفي البروتوكول في محاولة إيجاد التزامات إضافية بعد انتهاء فترة

<sup>1</sup> - تنص المادة 02 من الاتفاقية الإطارية على "الهدف النهائي لهذه الاتفاقية ولأي صكوك قانونية متصلة بها قد يعتمدها مؤتمر الأطراف ، هو الوصول وفقا لأحكام الاتفاقية ذات الصلة إلى تثبيت غازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند مستوى يحول دون تدخل خطير من جانب الإنسان في النظام المناخي ، ويتبغى بلوغ هذا المستوى في إطار فترة زمنية كافية تتيح للنظم الايكولوجية أن تتكيف بصورة طبيعية مع تغير المناخ ، وتضمن عدم تعرض إنتاج الأغذية إلى الخطر وتسمح بالمضي قدما في التنمية الاقتصادية بشكل مستدام .

الالتزام الأولى حيث انعقدت الدورة الأولى لمؤتمر الأطراف في البروتوكول بمونتريال سنة 2005 بكندا، حيث تقرر إنشاء الفريق العامل المخصص المهني بالنظر في الالتزامات الإضافية للأطراف المدرجة في المرفق "ب" من بروتوكول كيوتو وفقاً للفقرة التاسعة من المادة الثالثة للبروتوكول.<sup>1</sup>

وتلزم هذه المادة الأطراف المدرجة في المرفق "ب" من البروتوكول بالنظر في التعهد بالالتزامات إضافية قبل سبع سنوات على الأقل من نهاية فترة الالتزام الأولى .  
وفي عام 2007 وبمناسبة مؤتمر الأطراف الثالث عشر بمدينة بالي الإندونيسية تم الاتفاق على خارطة طريق بالي للقضايا طويلة الأجل ، وأقر المؤتمر خطة عمل بالي وأنشأ الفريق العامل المخصص المعني بالعمل التعاوني الطويل الأجل بموجب الاتفاقية (AWG-LCA) ليكون مسؤولاً عن أعمال التحقيق والتكيف والتمويل والتكنولوجيا وبناء القرارات والرؤية المشتركة حول العمل التعاوني طويل الأجل واستمرت المفاوضات حول الالتزامات الإضافية للدول الأطراف المدرجة في المرفق "ب" من البروتوكول وتحديد الموعد النهائي لإتمام المفاوضات ذات المسارين في كوبنهاجن عام 2009.

في كوبنهاجن بالدنمرك سنة 2009 عقد مؤتمر الأطراف الخامس عشر وقد شهد هذا الحدث رفيع المستوى نزاعاً حول الشفافية والعملية ذاتها. وبنهاية مساء يوم 18 ديسمبر/كانون الأول نتج عن هذه المحادثات اتفاقاً سياسياً: "اتفاق كوبنهاجن" والذي تم عرضه على الجلسة العامة لمؤتمر الأطراف لإقراره. وبعد ثلاثة عشر ساعة من الجدل، وافقت الوفود على "الإحاطة علماً" باتفاق كوبنهاجن وإلى مد ولايات المجموعات المتفاوضة حتى الدورة السادسة عشر لمؤتمر الأطراف والدورة السادسة لمؤتمر الأطراف العامل بوصفه اجتماع الأطراف في بروتوكول كيوتو في 2010. وفي عام 2010، أعلنت ما يزيد على 140 دولة دعمها لاتفاق كوبنهاجن. كما قدمت ما يزيد على 80 دولة معلومات حول أهداف أو أعمال التخفيف لديها.

<sup>1</sup> - تنص الفقرة 09 من المادة 03 من بروتوكول كيوتو على : " تحدد الالتزامات للفترة اللاحقة للأطراف المدرجة في المرفق الأول في تعديلات المرفق "ب" بهذا البروتوكول تعتمد وفقاً لأحكام الفقرة 07 من المادة 21 ، ويتولى مؤتمر الأطراف العامل بوصفه اجتماع الأطراف في هذا البروتوكول النظر في تلك الالتزامات قبل نهاية فترة الالتزام الأولى المشار إليها في الفقرة أعلاه بسبع سنوات على الأقل "

وفي 2010 وبمدينة كانون المكسيكية عقد مؤتمر الأطراف السادس عشر حيث قامت الأطراف بالانتهاء من إعداد اتفاقية كانكون وقررت مد فترة عمل الفريق العامل المخصص المعني بالعمل التعاوني وفي الطويل الأجل بموجب الاتفاقية (agw-lac) والفريق العامل المتخصص المعني بالنظر في الالتزامات الإضافية للأطراف المدرجة في المرفق "ب" من البروتوكول كيوتو (agw-kp) حتى عام آخر وتم إنشاء الصندوق الأخضر للمناخ كآلية مالية للاتفاقية

في دربان 2011 بجنوب افريقيا عقد مؤتمر الأطراف السابع عشر وتم التطرق لعدة موضوعات منها الاتفاق على تحديد فترة الالتزام ثانية بموجب البروتوكول وتفعيل الصندوق الأخضر للمناخ، كما اتفق الأطراف على بدء عمل الفريق العامل المخصص المعني بمنهاج دربان للعمل المعزز ليكلف بمهمة إعداد بروتوكول أو أداة قانونية أخرى ، أو نتيجة متفق عليها ذات قوة قانونية بموجب الاتفاقية يتم تطبيقها على كل الأطراف . ومن المخطط أن يستكمل الفريق العامل المفاوضات في 2015 حيث تدخل الأداة الجديدة حيز التنفيذ في 2020.

وفي الدوحة بمناسبة مؤتمر الأطراف الثامن عشر (cop 18) أصدر هذا المؤتمر حزمة من القرارات يشار إليها بوابة الدولة للمناخ ، وتتضمن هذه القرارات تعديلات على بروتوكول كيوتو لتحديد فترة إلزام ثانية والاتفاق على إنهاء العمل فريق العمل المخصص المعني بالنظر في الالتزامات الإضافية للأطراف المدرجة في المرفق "ب" من البروتوكول (agw-kp) وكذا إنهاء عمل الفريق العامل المخصص المعني بالعمل التعاوني الطويل الأجل بموجب الاتفاقية (agw-lca).

في مؤتمر الأطراف التاسع عشر في مدينة وارسو البولندية أقر مؤتمر الأطراف قرار الخاص بالفريق العامل المتخصص والذي يدعوا الأطراف إلى البدء في تكثيف الاستعدادات المالية الخاصة بالمساهمات المحددة على المستوى الوطني، كما أقرت الأطراف على إنشاء آلية وارسو الدولية حول الخسائر والأضرار المتعلقة بأضرار تغير المناخ.

وفي ليما 2014 انعقد مؤتمر الأطراف العشرون وقد ركزت مفاوضاته على نتائج أعمال الفريق العامل واللازمة للتقدم نحو اتفاق باريس أثناء الدورة الحادية والعشرين في 2015، وتشمل هذه النتائج تحديد المعلومات والعمليات الخاصة بتقديم المساهمات

المقررة المحددة على المستوى الوطني في أقرب وقت ، والتقدم نحو عناصر مسودة نص تفاوضي. وبعد مناقشات مطولة اعتمدت الأطراف نداء ليما للعمل المناخي. وقد استطاع مؤتمر ليما وضع الأساس لباريس وذلك عن طريق تتبع التقدم الذي تم في وضع عناصر نص تفاوضي لاتفاق 2015.

### ثانيا : أسباب نجاح مؤتمر باريس لتغيير المناخ 2015

لإنجاح هذا المؤتمر حاولت فرنسا تفادي كل الأخطاء التي كانت سببا في فشل مؤتمر كوبنهاجن سنة 2009، والذي هدم الثقة بين الوفود المتفاوضة وكاد أن يهدد بالنظام العالمي لحماية المناخ برمته، فمنذ الوهلة الأولى حاولت فرنسا إعادة الثقة بين الوفود المشاركة وكانت المبادئ الأساسية التي اعتمدها لكسب هذه الثقة هي الشمولية والشفافية ولا شيء يعتمد قبل أن يعتمد كل شيء.<sup>1</sup>

إذن انطلقت فرنسا من عدة مصادر قوة لإنجاح هذه المفاوضات لعل من أهمها :

- أن فرنسا من البلدان التي تنتهج سياسات صارمة في مجال البيئة وبالنسبة لتغيير المناخ تعد فرنسا من بين البلدان الصناعية الأقل تسببا في انبعاثات الغازات الدفيئة ومما ساعد على تحقيق ذلك هو استعمال مزيج من موارد الطاقة الكهربائية يرتكز معظمه على الطاقة النووية كما كشفت فرنسا من استخدام وسائل النقل الكهربائية العامة وحددت بعض الأيام في السنة خالية من السيارات وفرضت على من يخالف ذلك غرامات رديعة.

- حددت فرنسا الهدف المنشود من قمة المناخ وهو اتخاذ مجموعة من القرارات المصيرية استنادا إلى أعمال الدورة العشرين لمؤتمر ليما عبر إبرام اتفاق طموح وملزم للتصدي لظاهرة الاحتباس الحراري يسري على جميع البلدان وتقييم الإسهامات الوطنية والتي تمثل الجهد الذي يعتقد كل بلد أن يوسعه تحقيقه.

- أجرت فرنسا عدة اجتماعات ولقاءات بعد مؤتمر ليما 2014 وقبل مؤتمر باريس في سويسرا وألمانيا من أجل إعداد الوثيقة الرسمية التي يتم التفاوض على بنودها

<sup>1</sup>- Sandrine Majen- Du bois, Lavanya Rajmani , Accord de paris sur les changements climatiques anuaire francaise de deroit international 2015 vol 61 p 8.

لتجنب ما حدث لوثيقة كوبنهاجن التي عدلت عدة مرات ثم ألغيت في الأخير من قبل رؤساء بعض الدول الكبرى وتم استبدالها بأخرى لم يتم الاعتراف بها من طرف الوفود المتفاوضة.

- قامت فرنسا قبل انعقاد مؤتمر باريس بعدة اتصالات مع الدول لأجل تقريب وجهة النظر خاصة بين الصين والولايات المتحدة.

- اهتمت الرئاسة الفرنسية للدورة الحادية والعشرين (COP 21) بمتطلبات المجتمع المدني إذ مثلت التعبئة الجديدة للمواطنين والجهات الفاعلة غير الحكومية أولوية لفرنسا، فقد جرى تنظيم لقاءات بالانضمام مع ممثلي المجتمع المدني و المنظمات غير الحكومية و النقابات والمنشآت وغيرها، وأقامت فرنسا قرية خاصة بالمجتمع المدني في المدينة التي عقد فيها المؤتمر.

- كي تتيح لجميع المشاركين إبداء آرائهم استعملت فرنسا ما يعرف بالمناقشات الإندابا (inda bas)<sup>1</sup> وهي كلمة بلغة الزولو تعني اجتماعات مصغرة ليلية كانت قبائل الزولو تستعملها من أجل حل الخلافات القائمة بينهم إذ استعملت هذه المشاورات الغير الرسمية وكانت نتائجها توجه إلى الجهات الرسمية عن طريق من يتأسس هذه لإندابا الذي عادة ما يكون عضوا في المناقشات الرسمية.

### ثالثا : مضمون اتفاق باريس لتغير المناخ 2015

من الناحية الشكلية اشرنا سابقا أنه في مؤتمر دربان أن الأطراف اتفقت على تمديد العمل ببروتوكول أو أداة قانونية أخرى أو نتيجة متفق عليها ذات قوة قانونية إذن كان للأطراف في مؤتمر باريس إمكانية اختيار بين هذه الخيارات الثلاثة ولقد اختاروا في الأخير الجمع بين اثنين منها حيث توصلوا إلى شكل قانوني مركب يتضمن اتفاقية زائد مجموعة من القرارات الملزمة قانونا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - l'indabas est un mot zoulou designant des conciliabules tenus en petit cercle dans un esprit constructif

<sup>2</sup> - الموقع الرسمي لاتفاقية الامم المتحدة الإيطارية لتغير المناخ متاح على <https://ar.wikipedia.org>.

وهذه أيضا ميزة حسنة لاتفاق باريس لأن الاتفاقية تتطلب المصادقة عليها من طرف 55 دولة لها من الانبعاثات الدفيئة 55 % من مجموعة الانبعاثات العالمية، لكن القرارات هي ملزمة بمجرد صدورها.<sup>1</sup>

هذا من الناحية الشكلية أما من الناحية الموضوعية فأهم النقاط التي جاءت فيه نلخصها فيما يلي:

هو اتفاق طموح وحيوي؛ قبل انطلاق مؤتمر باريس كان من المتوقع أن يتفق الأطراف على محاولة احتواء معدل درجة الحرارة الأرض إلى درجتين مئويتين لكن الاتفاق جاء أكثر طموحا بحيث يتوخى منه احتواء معدل درجات الحرارة بوضوح دون الدرجتين المئويتين مقارنة بمعدل درجات الحرارة في الحقبة ما قبل الثورة الصناعية ومواصلة الخطوات الرامية إلى الحد من ارتفاع معدل درجة الحرارة إلى 1,5 درجة مئوية.<sup>2</sup>

- اتفاق متطور ومتدرج : ينص الاتفاق على أن تراجع جميع البلدان التزاماتها كل خمس سنوات بغية خفض انبعاثاتها من الغازات الدفيئة ويجب أن تسجل كل مساهمة من المساهمات المقررة وطنيا تقدما مقارنة بالمساهمة السابقة .

كما التزمت الأطراف في الاتفاق إلى الوصول إلى ذروة انبعاث غازات الدفيئة على المستوى العالمي في أقرب وقت كي يتسنى تحقيق التوازن بين الانبعاثات والتعويض عنها في النصف الثاني من القرن 21 كما التزمت الدول الأطراف في زيادة جهودها فيما يخص التخفيف وخفض انبعاثاتها من الغازات الدفيئة.

- اتفاق عالمي وملزم قانونا:

التزمت الدول المائة والخمس والتسعون (195) الأطراف في المفاوضات برسم إستراتيجية إنمائية لا تتسبب إلا في انبعاثات طفيفة من الغازات الدفيئة في الأجل الطويل كما إنها أول مرة يتم التوصل فيها إلى اتفاق عالمي في مجال مكافحة تغير المناخ.

- اتفاق منصف ومتفاوتا حسب المستوى الإنمائي للدول الأطراف؛ يقر الاتفاق بأن مسؤولية التصدي لتحدي تغير المناخ هي مسؤولية مشتركة بين الدول ولكنها تتفاوت

<sup>1</sup> - Sandrine Maljean –Dubois et Mahien Wemaere, La diplomatie climatique de Rio a Paris édition A. PEDONE , Paris, 2015, p11.

<sup>2</sup> - Sandrine Maljean –Dubois et Mahien Wemaere Op cite, p24.

بحسب قدرات كل دولة واختلاف السياق الوطني لكل واحدة منها، ويراعي الاتفاق بوجه خاص مستوى التنمية والاحتياجات الخاصة للبلدان الأضعف، فبالإضافة إلى الالتزامات المالية للبلدان الصناعية يتعين على هذه البلدان تيسير نقل التكنولوجيا وعموما التكيف مع الاقتصاد المنزوع الكربون.<sup>1</sup>

أما في مجال الشفافية والوضوح ينشئ الاتفاق نظاما لمتابعة تنفيذ الالتزامات الوطنية، يتسم بقدر من المرونة فيما يخص البلدان النامية من أجل متابعة تنفيذ الجهود التي تبذلها كل من هذه الدول.

أما في المسائل المالية وتقديم الدعم للدول الأقل نموا والدول الأكثر تعرضا للآثار الضارة لمشكلة تغير المناخ فكانت نقطة خلاف كبيرة حيث طالبت الدول الصناعية بأن تشارك حتى الدول الغنية السائرة في طريق النمو مثل السعودية وغيرها في عملية التمويل وتم في الأخير إقرار إلزام الدول المصنعة بالتمويل على أن يبقى ذلك تطوعي بالنسبة للدول الأخرى الغنية.<sup>2</sup>

وفيما يخص آلية وارسو حول الخسائر والأضرار الناجمة عن مشكلة تغير المناخ فقد لقيت معارضة شديدة من الولايات المتحدة حيث خشيت هذه الأخيرة أن تتسبب في إقامة المسؤولية الدولية ضدها لطلب التعويض عن الخسائر الناتجة عن تغير المناخ والذي كانت هي المسؤولة عنه وفي الأخير تم إقرار أن هذه الآلية لن تشكل قاعدة من أجل رفع دعوى قضائية ضد الولايات المتحدة من أجل مسؤوليتها في تغير المناخ.

وتجسد التعاون الدولي أيضا من خلال عقد المؤتمرات والندوات المستمرة حيث إنعقد اجتماع مراكش الخاص بالمناخ الذي كان تتويجا لمؤتمر باريس (كوب 22) لكن الولايات المتحدة الأمريكية حاولت إجهاض ما تم الاتفاق عليه في باريس من خلال انسحابها وعدم توقيعها على الاتفاق، الأمر الذي جعل قمة مراكش (كوب 23) قمة عقيمة لم تؤتي

<sup>1</sup> - هذه المسألة حسب رأي ستكون شائكة لأنها ستصدم مع مشكلة براءة الاختراع عند الدول المتقدمة حيث أن اختراع أساليب تكنولوجية جديدة خالية من الكربون غالبا ما تكون من طرف خواص الذين لن يتساهلوا مع نقل اختراعاتهم.

<sup>2</sup> - تنص المادة 9 من اتفاق باريس على : تلتزم الأطراف من الدول المتقدمة بتقديم الموارد المالية لمساعدة الأطراف من الدول النامية فيما يتعلق بالتخفيف والتكيف لاستكمال التزاماتها القائمة بموجب الاتفاقية الإطارية ، ويتم تشجيع الدول الأخرى على التقديم والاستمرار في تقديم الدعم بصورة طوعية.

ثمارها ، لكن الأمر لم يتوقف هنا، لا يزال أصدقاء البيئة عبر العالم ينادون بضرورة التعاون في مواجهة التغيرات المناخية ، وهو ما يتمنونه من خلال مؤتمر بولندا في جانفي 2019 (كوب 24)

حيث أنهت وفود نحو 200 دولة وضع كتاب قواعد مشترك يهدف إلى تنفيذ مقررات اتفاق باريس للحد من ارتفاع حرارة الأرض، في ختام مؤتمر الأمم المتحدة للمناخ ببولندا الذي يهدف إلى الحد من ارتفاع حرارة الأرض بحيث لا تزيد عن درجتين مئويتين (3,6) فهرنهايت. " وتأخر إعداد البيان الختامي عدة مرات مع سعي المفاوضين لوضع قواعد تبعد التهديدات الأسوأ التي يفرضها ارتفاع حرارة الأرض، مع الأخذ بعين الاعتبار حماية اقتصاديات الدول الغنية والفقيرة على حد سواء. وشدد المؤتمر على الحاجة إلى خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمعدل النصف قبل عام 2030 من أجل الوصول إلى هدف الحد من ارتفاع حرارة الأرض بمعدل درجة ونصف مئوية ، واعترضت على ذلك الولايات المتحدة والسعودية وروسيا والكويت، ما أدى إلى تلطيف العبارات بهذا الشأن، واعتبرت الدول التي تواجه الآن الفيضانات المدمرة والجفاف وسوء المناخ بسبب التغير المناخي أن حزمة القواعد التي تم الاتفاق عليها في مدينة كاتوفيتسه البولندية المشهورة بالمناجم تنقصها الطموحات الجريئة لخفض انبعاثات غازات الاحتباس التي يتطلع إليها العالم. وقال السفير المصري " وائل أبو المجد "رئيس الوفد المفاوض لتكتل مجموعة الـ77 للدول النامية والصين، إن القواعد التي تم التوافق عليها أحالت حاجات الدول النامية الطارئة للتكيف مع التغير المناخي إلى وضعية "من الدرجة الثانية". وسعت الدول النامية للحصول على توضيحات أكثر من الدول الغنية حول كيفية تمويل المعركة ضد التغير المناخي، وضغطت من أجل ما يسمى بإجراءات "العطل والضرر"، أي أن تدفع الدول الغنية الأموال لتلك الفقيرة من أجل مساعدتها على مواجهة تأثيرات تغير المناخ.

### قائمة المراجع

- 1 - خالد السيد المتولي محمد، الحق في المعلومات البيئية، دار ناس للطباعة، القاهرة، طبعة أولى 2013
- 2 - عبد الإله محمد الحسن عبد السلام، الأثار البيئية والصحية المتوقعة لظاهرة التغيرات المناخية في السودان، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد 33، جانفي 2009
- 3 - صالح زياني، مراد بن سعيد، الحوكمة البيئية العالمية - قضايا واشكالات-، الجزائر: دار قانة للنشر والتجليد، 2010
- 4 - حمدي هاشم، تغيرات المناخ العالمي.. مظاهرها وأبعادها الاقتصادية والسياسية، ص2، تم تصفح الموقع الالكتروني يوم: 2017/01/03، أنظر الرابط الالكتروني:  
<http://www.cpas-egypt.com/pdf/Hamdy%20Hashem/Articles/001.pdf>.
- 5 - نيرمين السعدني، برتوكول كيوتو وأزمة تغير المناخ، مجلة السياسة الدولية، العدد 145، جويلية 2001
- 6 - باسل حسين زغير الغريري، أثر متغير البيئة على العلاقات الدولية، مجلة الساتل، العدد 1، ديسمبر 2006
- 7 - عاصم الشهابي، "تأثير التغيرات المناخية على صحة الإنسان"، فيلادلفيا الثقافية، العدد 5، 2009
- 8 - نرمين السعدي، برتوكول كيوتو وأزمة تغير المناخ، مجلة السياسة الدولية، العدد 145، جويلية 2001
- 9 - NOAA National Weather Service October 2007, Look at the cite:<http://www.nws.noaa.gov/om/brochures/climate/Climatechange.pdf>
- 10 - Compass Resource Management, Major Impacts: Climate Change, May 2007. <http://www.biodiversitybc.org/asset/Default/BBC%20Major%20Impact%20Climate%20Change.pdf> (8/01/2017).
- 11 - Sandrine Majen- Du bois, Lavanya Rajmani , Accord de paris sur les changements climatiques anuaire francaise de droit international 2015 vol 61

القطاع الفلاحي ودوره في دعم التنمية الاقتصادية في الدول النامية  
البتروولية في ظل تجدد الصدمات النفطية مع التطرق لحالة الجزائر.

The agricultural sector and its role in supporting the economic  
development in the oil developing countries in the light of the renewed  
oil shocks, while addressing the situation of Algeria.

الأستاذة: حمادي خديجة

Dr. Hammadi Khadidja

الأستاذ: يحيياوي سمير

Dr. Yahiaoui Samir

الجزائر

الملخص

يمثل القطاع الفلاحي احد الحلول الممكنة، و يحمل مستقبلا واعدا لتنويع الاقتصاد الوطني، وذلك نظرا للإمكانيات التي تتمتع بها الجزائر في هذا المجال، إذ من المتوقع أن يساهم هذا القطاع مستقبلا في توفير مداخيل معتبرة ، والتقليل من تكلفة إستيراد المواد الغذائية ، وكذا في توفير مناصب الشغل، وناعاش الوضع الاقتصادي بشكل عام. يتطلب تحقيق المنافع الاقتصادية المرتقبة من تنمية القطاع الفلاحي في الجزائر، تضافر لجهود الدولة والقطاع الخاص، فهذه الأولى عليها إعادة النظر في الآليات التي تسمح بإشراك المستثمرين الخواص في بناء اقتصاد زراعي يدعم ويقوي الاقتصاد الوطني. الكلمات المفتاحية: القطاع الفلاحي، التنويع الاقتصادي، التنمية الاقتصادية، القطاع البتروولي.

Summary

The agricultural sector is one of the possible solutions and has a promising future to diversify the national economy. This is due to the potential of Algeria in this field. The sector is expected to contribute in the future to significant revenues, reduce the cost of food imports, give more Jobs, and overall economic recovery.

Achieving the expected economic benefits from the development of the agricultural sector in Algeria requires concerted efforts by the state and the private sector. This is the first to reconsider the mechanisms that allow private investors to be involved in building an agricultural economy that supports and strengthens the national economy.

**Keywords:** agricultural sector, economic diversification, economic development, petroleum sector.

## مقدمة :

شهد القطاع البترولي عدة أزمات، حيث انهارت أسعاره في العديد من المرات، مما كان له آثار سلبية على اقتصاديات العديد من الدول البترولية، وآخر أزمة والتي لا زلنا نعيشها هي التي انطلقت في أواخر سنة 2014، والمتوقع أن تستمر على وضعها الحالي حتى سنوات 2020، وربما أكثر من ذلك بقليل، هذا ما يستدعي التفكير في الحلول الممكنة لتحسين الوضعية الراهنة للاقتصاد الوطني، والتوجه نحو التنوع في مداخيله من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة في القطاعات الأخرى، كالقطاع السياحي، الصناعي وكذا القطاع الفلاحي.

الإشكالية : مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو الدور الذي القطاع الفلاحي في دعم التنمية الاقتصادية في الدول النامية البترولية في ظل تجدد الصدمات النفطية ؟.

الفرضيات : للتفصيل أكثر نقوم بصياغة الفرضيات التالية :

- التفاوت بين العرض والطلب من الأسباب الرئيسية في ظهور الأزمة البترولية الأخيرة.

- القطاع الفلاحي له دور بارز في إيجاد حلول سريعة للمشاكل الاقتصادية التي تتخبط فيها الدول النامية.

المنهج : اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات عن الظاهرة

المدرسة وتحليلها للوصول للنتائج المرغوبة، وكذا اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بحيث خصصنا الدراسة على حالة الجزائر.

الأهمية : يلعب القطاع الفلاحي أهمية بالغة في دعم اقتصاديات الدول، سواء منها المتقدمة أو الدول النامية، والتي تعتمد أكثر من سابقتها على هذا القطاع، ويمكن إبراز الأهمية الاقتصادية لهذا القطاع من خلال ما يوفره من قدرة على الوفاء بالاحتياجات الغذائية للسكان وتحقيق الأمن الغذائي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق الأمن الاقتصادي للبلد، وكذا دعم الميزان التجاري وتوفير النقد الأجنبي والمساهمة في إنعاش وتنويع الاقتصاد الوطني.

الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة قديمة ولكنها متجددة ومستقبلية لأنها مرتبطة بتطور البشرية وكيفية استغلالها للخيارات المتواجدة، ونركز هنا على القطاع الفلاحي ومدى قدرته على إحداث التنمية الاقتصادية وتجاوز الازمات الدورية للقطاع البترولي وبذلك احداث تنوع اقتصادي.

المحاور: سنتطرق إلى المحاور التالية من أجل التفصيل أكثر في هذا الموضوع والتي

سنوجزها فيما يلي:

أولاً: أسباب الصدمة البترولية الأخيرة وتداعياتها على الاقتصاد الجزائري.

ثانياً: دور القطاع الفلاحي في دعم اقتصاديات الدول النامية.

ثالثاً: متطلبات النهوض بالقطاع الفلاحي الجزائري لتحرر من الاقتصاد البترولي.

أولاً: أسباب الصدمة البترولية الأخيرة وتداعياتها على الاقتصاد الجزائري:

الجزائر بلد يملك ثروة نفطية هامة شكلت منذ الاستقلال محور الاقتصاد الوطني، ولا تزال مداخيل المحروقات تمثل أكثر من 90% من المداخيل الإجمالية للبلد، لكن قيمة هذا المورد تتأثر كل مرة بتذبذبات أو انهيار أسعاره في الأسواق الدولية، هذا ما تأكده الأزمة النفطية التي انطلقت نهاية سنة 2014، والتي لا تزال متواصلة، إذ أن سعر البترول بقي محافظاً على مستويات منخفضة، مما يرفع من التهديدات المحتملة على الاقتصاد الوطني، ويستدعي البحث عن حلول جديدة لتنوع مصادر دخل البلد.

أ- أسباب انهيار أسعار البترول: شهدت أواخر سنة 2014 انهياراً في أسعار البترول فاق 50%، حيث انخفض سعر البترول ليصل إلى حدود 38 دولار للبرميل تقريباً في سنة 2015، وبعد هذا الانهيار، ضل سعر البترول يحافظ على أسعاره في المستويات المنخفضة التي وصل إليها، حيث لم يتجاوز حدود 55 دولار للبرميل، وقد تعددت تحليلات الخبراء لأسباب الانهيار المفاجئ مع بقاء الأسعار متدنية، ومن أهم الأسباب نذكر منها (خالد بن راشد الخاطر، 2015، ص04):

1- أسباب اقتصادية: نذكرها في النقاط التالية:

ارتفاع العرض: الذي شهدته الأسواق العالمية للبترول، وذلك حسب تحليلات

الخبراء آنذاك إلى عدة أسباب أهمها (ياسر أبو معيلق، 2016):

- زيادة الإنتاج في العراق حوالي مليون برميل يوميا.

- رفع العقوبات على إيران، ودخول البترول الإيراني إلى السوق العالمية، حيث أن إيران كانت تمتلك احتياجات ما لم تصدره لسنوات عديدة، وقد بدأت بعد رفع العقوبات بضخه إلى السوق العالمي.
- ارتفاع إنتاج السعودية من البترول بشكل ملحوظ، وإصرارها في اجتماع منظمة الأوبك على الإبقاء على حصتها المرتفعة، مما أسهم في الحفاظ على الأسعار في مستويات متدنية.
- السعر المرتفع خلال العقد الماضي أدى إلى زيادة في استثمارات استخراج النفط من أماكن كان يصعب استخراجها منها، خصوصا النفط الصخري في الولايات المتحدة الأمريكية، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في العرض من النفط. انخفاض الطلب؛ وذلك راجع إلى ( أنس بن فيصل الحجي 2016)؛
- ارتفاع احتياطي الولايات المتحدة الأمريكية من البترول، بعدما كانت هذه الدولة المستورد الأول، صارت تملك احتياطات ضخمة نتيجة تطويرها تكنولوجيات استخراج واستغلال البترول والغاز الصخري مما أدى إلى انخفاض الطلب في الولايات المتحدة الأمريكية، "فارتفع إنتاج النفط الصخري في ظل قانون منع تصدير النفط الأمريكي أدى إلى انخفاض أسعاره وبالتالي إحلاله محل الواردات من ثلاث دول أعضاء في منظمة أوبك: الجزائر، أنغولا ونيجريا..."
- الدورة الاقتصادية العالمية، وتراجع معدلات نمو اقتصاديات أوروبا، وتباطؤها في الصين ودول آسيوية أخرى، وكذلك تطبيق معايير الكفاءة في استهلاك الوقود.
- التلاعبات والمضاربة في أسعار النفط؛ فالعديد من البلدان باعت النفط قبل انهياره بأسعار أقل من سعر السوق وذلك لأجل رفع حصتها السوقية.
- 2- أسباب غير اقتصادية: تتمثل قيما يلي(خالد بن راشد، 2015، ص04)؛
- الأوضاع الأمنية في ليبيا، وسيطرة الجماعات المسلحة على معظم الآبار، حيث قامت ببيع البترول بأشكال غير قانونية وبأسعار هي أقل من نصف سعره في السوق.
- التوترات السياسية بين روسيا والولايات المتحدة الأمريكية، فهذه الأخيرة وبعد أن أصبحت قادرة على الضغط على أسعار البترول للنزول أكثر مما سبق نتيجة

لعوامل سبق ذكرها، وبتحالفها مع السعودية استعملت هذه الورقة للضغط على روسيا، والحاق الضرر باقتصادها الذي تمثل منه صادرات الطاقة حصة معتبرة. - تراجع دور منظمة الأوبك، التركيز على الحصص وعلى الحفاظ على المصالح السياسية، فموقف السعودية وحسب محللين ليس فقط لاعتبارات اقتصادية، بل كذلك لاعتبارات سياسية، فالإبقاء على السعر منخفضاً لا يضر بالاقتصاد السعودي لان تكلفة الاستخراج على السعر منخفضاً لا يضر بالاقتصاد السعودي (لان تكلفة الاستخراج منخفضة والاحتياطات عالية) بقدر ما يضر بالاقتصاد الإيراني والروسي.

ب- تداعيات انهيار أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري: الاقتصاد الجزائري ومنذ الاستقلال ضل اقتصاد ريعي، يعتمد بالدرجة الأولى على عائدات الجباية البترولية، فالأداء الاقتصادي ضل ضعيفاً رغم توفر احتياطي مالي معتبر في السنوات السابقة، خصوصاً بعد ارتفاع أسعار البترول في الفترة (2005-2014)، إلا أن هذه الوفرة المالية وجه الجزء الأكبر منه إلى تمويل الإنفاق الحكومي المفرط، أما الاستثمارات خارج قطاع المحروقات، فدائماً ضلت قليلة جداً رغم الإمكانيات المتوفرة، وبالتالي فإن التدهور الأخير في أسعار البترول ابتداء سنة 2014 حمل معه عدة مخاطر وآثار سلبية على الاقتصاد الوطني، يمكن ذكر منها (موقع BBC 2016):

- تزايد العجز عن تمويل الميزانية العمومية والتخوف من العودة إلى اللجوء للمديونية الخارجية.
- التراجع عن إطلاق عدة مشاريع اقتصادية كانت مسطرة والتباطؤ في إنجازها نتيجة قلة التمويل.
- تجميد التوظيف في الوظيفة العمومي الذي كان يطرح النسبة الأكبر من المناصب، وبالتالي خطر تفاقم البطاقة وما يترتب عنها من آثار اقتصادية واجتماعية.
- خطر عجز الدولة عن الاستمرار في تقديم الإعانات التي طالما طرحتها في شكل دعم حكومي للسكن والتوظيف ومشاريع دعم الشباب... إلخ، مما قد يؤدي إلى عواقب اجتماعية واضطرابات وضغط اجتماعي متزايد.

- تقليص الميزانية العامة لسنوات 2015 و2016 على التوالي، مع التوقف عن العمل بالميزانيات التكميلية التي طالما عملت بها الجزائر في سنوات البجوحة المالية.
  - تقلص الفائض في الميزان التجاري من 9.7م مليار دولار عام 2013 إلى 0.590 مليار دولار عام 2015، وهو أدنى مستوى له منذ العام 1998، وذلك حسب بيانات البنك المركزي الجزائري، وكذلك تراجع احتياطي الصرف في الخزينة العمومية لأدنى مستوياته منذ 10 سنوات (تقرير للوطن الإخبارية، 2016).
  - تواصل ثبات أسعار النفط في مستويات منخفضة لا تتجاوز أسعار الخام الأمريكي وكذا البرنت، ما مستوى ما دون 50 دولار للبرميل، وتشير تحليلات الخبراء إلى استقرار هذه المستويات لثلاث سنوات لاحقة على الأقل، هذا الأمر أكيد سيصعب من الوضع الاقتصادي للجزائر، خصوصا في هذه الفترة، لذا يجب اعتماد حلول اقتصادية ناجعة والنهوض بالقطاعات الاقتصادية الأخرى خارج قطاع المحروقات من خلال تشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية ومراجعة الآليات الضريبية بما يمكن من استغلال إمكانات الجزائر السياحية، الصناعية، الزراعية وغيرها.
- ثانيا: دور القطاع الفلاحي في دعم اقتصاديات الدول النامية: تعد التنمية الفلاحية بعدا مهما من أبعاد التنمية الاقتصادية، حيث حظي هذا النوع من التنمية بأهمية بالغة في عدة بلدان، في حين لا زالت بعض الدول بعيدة عن تحقيق اكتفائها الذاتي من المنتجات الفلاحية، مما شكل عبئا ثقيلا على اقتصادياتها، وذلك لأن وارداتها الفلاحية تساهم في إضعاف ميزانها التجاري، وكذلك تفويت فرص لإقامة مناصب عمل وإنماء الثروة الوطنية...إلخ.

أ- مفهوم التنمية الفلاحية، أهدافها ومقوماتها: قبل التطرق إلى الدور الاقتصادي للقطاع الفلاحي، لا بد من الوقوف أولا على مفهوم التنمية الفلاحية، ثم ذكر أهدافها ومقوماتها.

1- مفهوم التنمية الفلاحية: هناك عدة تعاريف قدمت لهذا المفهوم، نذكر منها:

يمكن القول بأن التنمية الفلاحية هي استغلال الوحدة من الأرض بالشكل الذي يعظم من استغلالها بأقل ما يمكن من التكاليف، أي الوصول بالإنتاجية إلى مستويات تفوق الإنتاجية الحدية لوحدة المساحة، وذلك بأقل التكاليف، ولتحقيق ذلك لا بد من وضع

التركيبية المحصولية المناسبة لنوع الأرض، الظروف المحيطة بها، مع مراعاة البعد الاجتماعي وذوق المستهلك، حتى يكون هناك سوق لتصريف المزروعات المنتجة من وحدة المساحة مع استمرارية الإنتاج وعدم تعرضه للمخاطر خصوصا في العملية الإنتاجية وتصريف المنتجات (لعيمش محمد ممدوح، 2010، ص21).

عرفت التنمية الفلاحية كذلك على أنها : "عملية إدارة معدلات النمو، حيث تهدف إلى زيادة متوسط الدخل الفردي الحقيقي على المدى الطويل في المناطق الريفية، إما من خلال زيادة رقعة الأراضي الفلاحية باستصلاح المناطق الريفية، إما من خلال زيادة رقعة الأراضي الفلاحية باستصلاح وزراعة الأراضي القابلة للزراعة، بقيام الحكومة بتزويدها بالبنية الأساسية اللازمة لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار فيها، وهو ما يمثل التنمية الفلاحية الأفقية، أو من خلال تكثيف رأس المال وإدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمليات الفلاحية والاستفادة من البحوث العلمية في المجال الفلاحي بهدف الاستغلال الأمثل للأراضي المزروعة والمحافظة على التربة، وترشيد استغلال مياه الري وزيادة الإنتاجية، وهو ما يمثل التنمية الفلاحية الرأسية" ( رفعت لقوشة ، 1997، ص11).

تتفق العديد من التعاريف المقدمة لمفهوم التنمية الزراعية في جوانب متعددة، أهمها التركيز على رفع الإنتاجية وزيادة الإنتاج الفلاحي، مما يعود بالنفع على المستوى المعيشي للأفراد، ومداخيلهم، ما يميز هذا النوع من أبعاد التنمية الاقتصادية تركيزه بشكل أكثر على البعد البيئي والمحافظة على الثروات الطبيعية للأجيال القادمة، أي التحول وتطبيق مفهوم التنمية الفلاحية المستدامة.

تتسم التنمية الفلاحية بالاستدامة عندما تكون سليمة من الناحية الإيكولوجية وقابلة للتطبيق من الناحية الاقتصادية وعادلة ومناسبة من الناحية الاجتماعية والثقافية، وأن تكون أساسية تعتمد على نهج عملي شامل، ويعني ذلك أنه لا بد أن تلبى الاحتياجات الغذائية بطريقة مستدامة للأجيال الحالية والقادمة، وأن توفر فرص عمل مستدامة ولائقة، وأن تحافظ على القدرات الإنتاجية... إلخ (قصورى ريم، 2012، ص100).

2- أهداف التنمية الفلاحية: ترتبط أهداف التنمية الفلاحية بأهداف التنمية الاقتصادية للدولة وذلك نظرا للترابط بين هذين العنصرين وتكاملهما، وتحقيق

أهداف التنمية الفلاحية هو تحقيق لجزء من أهداف التنمية الاقتصادية حيث تهدف هذه الأولى إلى تحقيق ما يلي (عزاوي أعمار، 2005، ص 9-10) :

- زيادة الدخل الوطني الفلاحي الذي يدخل ضمن الدخل الوطني الإجمالي، مما يرفع من متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، ويتم هذا عن طريق زيادة الناتج والإنتاجية الزراعية.

- زيادة الإنتاج الغذائي لتحقيق الاكتفاء الذاتي والتوجه نحو التصدير وتقليل الواردات، مما يؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي وخلق وظائف جديدة.

- تحقيق الاستقرار الاقتصادي بشكل مستمر من خلال إنتاج أكبر قدر من الناتج المادي وتحقيق أعلى مستويات استغلال للموارد المتاحة من يد عاملة وموارد طبيعية وتكنولوجية، خاصة وان القطاع الفلاحي يتطلب الاستثمار في مجالات متعددة كمشاريع حفر الآبار والسقي واستصلاح الأراضي، التوسع في المحاصيل، جذب اليد العاملة والتقليل من هجرتها إلى باقي القطاعات الإستراتيجية.

- تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث أن ارتفاع معدلات الاستثمار يؤدي إلى ارتفاع معدلات نمو الدخل الوطني، الذي يؤثر بشكل مباشر على معدلات الادخار والاستثمار، ويتحقق هذا بتوفر شرطين أساسيين :

• توفر البحوث العلمية المؤهلة والدقيقة.

• تراكم رؤوس الأموال الإنتاجية والاستثمارات.

- توفير مناصب شغل لسكان المناطق الريفية خاصة، وذلك ليتسنى لهم توفير احتياجاتهم والاستقرار.

ب- أهمية القطاع الفلاحي بالنسبة للدول النامية: يلعب القطاع الفلاحي دورا هاما في دعم اقتصاديات الدول النامية، لذا فان اغلب هذه الدول يسعى جاهدا لتطوير هذا القطاع، كل حسب إمكانياته وموارده، لكن وبالرغم من أن الكثير من الدول النامية تملك الإمكانيات والمؤهلات الطبيعية للقيام بذلك إلا أنها لازالت تعاني من جملة مشاكل حالت دون نجاحها في تحقيق أهدافها المتعلقة بالفلاحة.

1- الأهمية الاقتصادية للقطاع الفلاحي: يلعب القطاع الفلاحي أهمية بالغة في دعم اقتصاديات الدول، سواء منها المتقدمة أو الدول النامية، والتي تعتمد أكثر من سابقتها

على هذا القطاع، ويمكن إبراز الأهمية الاقتصادية لهذا القطاع من خلال النقاط التالية (ماهر تحسين نايف صالح، 2012، ص 66):

- الوفاء للاحتياجات الغذائية للسكان وتحقيق الأمن الغذائي الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق الأمن الاقتصادي للبلد.
- دعم الميزان التجاري وتوفير النقد الأجنبي.
- المساهمة في إنعاش وتنويع الاقتصاد الوطني، فزيادة الإنتاج في القطاع الفلاحي تترتب عنها زيادة مداخيل المزارعين، الذين ينفقون جزءا هاما من مداخيلهم لسد حاجياتهم وبالتالي المساهمة في زيادة الطلب المحلي من السلع غير الفلاحية، كذلك فإن جزءا هاما مما يدخره المزارعون يوجه إلى الاستثمار خارج القطاع، وبهذا الشكل يكون القطاع الفلاحي قد ساهم في تنمية وتنويع الاقتصاد الوطني.
- يسهم القطاع الفلاحي في دعم الدخل الوطني، كما أن تنظيم هذا القطاع يسمح بتحسين المداخيل الجبائية للبلد من خلال ارتفاع مداخيل الضريبة على الدخل الفلاحي.

تعد التنمية الفلاحية الأساس لأي نهضة صناعية، فالتجارب التنموية الناجحة كتايوان وكوريا الجنوبية وماليزيا وتركيا والبرازيل والصين والهند، المعتمدة جميعها في بدايات نهضتها ونموها على تنمية القطاع الفلاحي، وفي كل هذه الحالات سبقت التصنيع الموجه نحو التصدير مرحلة لإحلال الواردات، وذلك عندما كان الطلب المحلي قوي، والإصلاح الفلاحي وتنمية رأس المال المادي والبشري تمهد الطريق لنمو سريع بصورة استثنائية للقطاع الفلاحي، وخلال المرحلة التالية كان هذا النمو العالي للزراعة هو الذي سمح بالامتداد الشامل لعملية التصنيع، وبالمناظر الاقتصادي العام.

2- معوقات التنمية الفلاحية بالبلدان النامية: تعتمد الكثير من البلدان النامية على الفلاحة، وترى فيه قطاعا يمكنها من دعم اقتصادياتها، لكن ومع هذا، فإنها لا تزال تعاني مجموعة مشاكل كونت عوائق للنهوض بهذا القطاع الحيوي على مستواها، ومن جملة هذه المشاكل والمعوقات نذكر:

- مشاكل تتعلق بالتكنولوجيا، ونذكر منها (فوزية غربي، 2008، ص ص 52-53)؛
- الاعتماد على استيراد التكنولوجيا الفلاحية، والتي تكون بتكلفة باهظة لا يستطيع غالبا المزارعون البسطاء في الدول النامية تحملها.
  - إهمال دور البحث العلمي في تطوير القطاع الفلاحي، حيث أن البحوث العلمية التي تهدف إلى تطوير التقنيات الفلاحية وإن وجدت في البلدان النامية، فإنها غالبا لا تلقى الدعم الكافي.
  - التوظيف المحدود للأساليب الفلاحية المتطورة، كتحسين الجينات وانتقاء البذور وغيرها من الأساليب المعمول بها في الدول المتقدمة منذ عدة سنوات، والتي تساهم بشكل فاعل في تحسين الإنتاجية الفلاحية.
  - وبالإضافة إلى هذه المشاكل التكنولوجية، هناك عدة معوقات أخرى يعاني منها القطاع الفلاحي في الدول النامية، أهمها (فوزية غربي، 2008، ص ص 52-53)؛
  - معظم الأراضي القابلة للفلاحة في كثير من الدول النامية ذات طابع صحراوي أو صخري، أو أنها مكسوة بالغابات وما إلى ذلك.
  - تعاني الكثير من البلدان من قلة المياه ومشاريع الري، فهي تعتمد على سقوط الأمطار التي يصعب التحكم في كميتها أو مواعيدها.
  - تدني الإنتاجية الفلاحية نتيجة لجهل المزارعين وعدم استجابتهم للإرشاد الفلاحي، مما يترتب عليه تدني خصوبة الأرض وسوء فلاحتها.
  - انعدام سياسات سعرية ومالية ملائمة تستطيع استقطاب الأموال اللازمة للاستثمار في قطاع الفلاحة من أجل إنتاج زراعي مربح.
  - عدم توفر الإمكانيات أو الأموال الكافية لتعميم برنامج متكامل للإقراض الفلاحي يستفيد منه غالبية الفلاحين، بالحصول على القروض الزراعية بشروط ميسورة.
- ثالثا: متطلبات النهوض بالقطاع الفلاحي الجزائري للتحرر من الاقتصاد البترولي؛ يعتبر العديد من الخبراء المنتبعين للوضع الاقتصادي الراهنة للجزائر أن القطاع الفلاحي يشكل مفتاح التحرر من التبعية للمحروقات، وذلك لما للجزائر من إمكانيات معتبرة للرفع من إنتاجها الفلاحي، والتوجه نحو تصدير منتجات غذائية متعددة، وبالرغم من المساعي المبذولة للنهوض بالقطاع الفلاحي، فإن

مساهمة في الاقتصاد الوطني تبقى محتشمة، فبالنسبة لصادرات المواد الغذائية للفترة بين جانفي وماي 2016، فإنها لم تتجاوز 115 مليون دولار، فالمشاكل التي عانى منها القطاع الفلاحي لسنوات لا زالت هاجسا للنهوض بالفلاحة، ومن خلال هذا المحور سنحاول توضيح هذه المشاكل أولا، ثم تقديم بعض الحلول التي من شأنها أن تحسن وضعية القطاع بما يمكن من المساهمة في التحرر من الاقتصاد البترولي.

- أ- مشاكل القطاع الفلاحي في الجزائر: هنالك مشاكل عديدة يعاني منها القطاع الفلاحي الجزائري والتي سنوجز البعض منها فيما يلي (فوزية غربي، 2008، ص 263):
- مشكل العقار الفلاحي وضرورة إعادة النظر في عقود الامتياز التي تمنحها الدولة وآلياتها، حيث أن منح الأراضي الزراعية للمستثمرين وان تم فيكون غالبا بعد طول انتظار المستثمر لمدة قد تتجاوز السنة أحيانا، وهذا راجع أساسا للبيروقراطية الإدارية التي يواجهها.
- نقص الهياكل القاعدية التي من شأنها أن تدعم الاستثمار في القطاع وبعد أغلب الأراضي الزراعية من الطرقات ومسالك النقل الرئيسية.
- غياب التنظيم والتنسيق الفلاحي، مما عرض العديد من الفلاحين إلى تلف منتجاتهم بسبب عدم تمكنهم من تخزين منتجاتهم أو تسويقها.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة وعزوف الكثير من الشباب عن العمل في الفلاحة، كذلك الفلاحين غالبا ما ينقصهم التأهيل العلمي وقلة اعتمادهم على المهندسين الفلاحيين.
- ضعف التكنولوجيا الخاصة بمدخلات القطاع الفلاحي، فالأدوية الفلاحية، الأسمدة، المبيدات، والآلات كلها تستورد من الخارج، ويتحمل المزارع تكاليفها الباهظة، مما يؤثر على الإنتاج والأسعار.
- تبديد العديد من المستفيدين من الدعم الفلاحي بمختلف أشكاله للأموال خارج قطاع الفلاحة، وتحايل المستثمرين الطفيليين إلى القطاع للحصول على الأراضي، ثم تحويلها لاستخدامات أخرى.
- مشكل المياه، حيث تعاني العديد من المناطق من نقص المياه واعتمادها على الأمطار، كما أن الجنوب الجزائري يتوفر على العديد من الأراضي الخصبة التي لم تستغل بعد،

والتي تحتاج إلى مشاريع الآبار العميقة ومشاريع ري ضخمة، فقد لا تتوفر لأغلب الفلاحين الإمكانيات المالية للقيام بها، وبالتالي الحاجة إلى تمويل هذه المشاريع سواء من طرف الخواص والبنوك التجارية أو بتدخل الدولة.

- مشاكل التلوث، فمشكلة المياه لا تقتصر فقط على نقصها وعجزها عن الوفاء بالمتطلبات المتزايدة، وإنما ترتبط أيضا بنوعية المياه، حيث يعتبر التلوث أحد أهم الأخطار التي تهدد الموارد المائية، ويعود ذلك إلى ضعف الإجراءات المتخذة لحماية البيئة من التلوث الصناعي ونفايات التي يتسبب فيها الإنسان.

- نقص البذور المحسنة التي من شأنها أن ترفع الإنتاج الفلاحي، كما أن المتوفر منها غالبا ما لا يستلمه المزارع في الوقت الملائم، ومن جهة أخرى يتصف الإنتاج الحيواني بتدني الصفات الإنتاجية للحيوانات المنتجة.

- تدني مستويات البحث الفلاحي، وغياب الربط بين الإرشاد الفلاحي وأجهزة البحث العلمي، إذ أن عدد الباحثين في القطاع الفلاحي قليل جدا مقارنة بالتعداد العام للباحثين في الجزائر، كما أن نسبة تمويل البحث في هذا القطاع تضل جد ضئيلة.

- مشاكل تتعلق بالصادرات، إذ تتصف الصادرات الفلاحية بشكل عام بالعشوائية، هذا راجع إلى تذبذب الإنتاج نتيجة اعتماد معظم الفلاحة على الأمطار وهذا يؤدي إلى التقلب في كمية السلع الفلاحية المصدرة من سنة لأخرى، وبقاء الجزائر بعيدة عن اعتماد أسس ومبادئ تجعلها تحافظ على أسواقها الفلاحية، إذ تقتصر قرارات التصدير على فترات الحصول على الفائض، الأمر الذي لا يؤدي إلى قيام أسواق تصريفية ثابتة على المدى البعيد.

ب- بعض الحلول المقترحة للاستفادة من القطاع الفلاحي في تنويع الاقتصاد: كما يمكن أن نحصي بعض الحلول التي ستساعد القطاع الفلاحي للتخلص من المشاكل التي يعاني منها والتي سنوجزها فيما يلي (فوزية غربي، 2008، ص 263)؛

- إعداد خرائط جهوية مفصلة وقاعدة بيانات وطنية من الأراضي الصالحة للفلاحة، وكذا التي يمكن استصلاحها، وتزويد هذه القاعدة بمختلف البيانات والمعلومات عن حالة هذه الأراضي، خصوصيتها، مدى توفرها على المياه، قربها أو بعدها عن مسالك النقل... إلخ، وذلك تمهيدا لتوزيعها على المستثمرين الطالبيين للاستفادة منها، سواء من

داخل الوطن أو من خارجه، هذا الأمر من شأنه أن يزود المستثمرين الفلاحيين بالمعلومات وبالتالي تسهيل معرفتهم بمدى جاهزيتهم المالية لاستصلاح الأرض والاستفادة منها.

- الاهتمام أكثر بتدريب يد عاملة مؤهلة وقادرة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الفلاحية الحديثة من أدوية ومعالجات فلاحية ومبيدات وآلات، حتى تساهم بشكل فاعل في زيادة الإنتاج الفلاحي، وذلك من خلال رفع مستوى التأهيل في مراكز التكوين المهني من جهة، وإلزام كل متكون على إنجاز تقارير ميدانية خلال فترة التكوين.

- تمكين أصحاب الأراضي من التمويل وكذا الشراكة مع المستثمرين وأصحاب الأموال، من خلال إيجاد أشكال جديدة للقروض المصرفية، على أن تكون هذه القروض بدون فوائد وتضمن فائدة المستثمر والمزارع في آن واحد، كقروض المزارعة وعقود الإيجار للألات الفلاحية بصيغتها الإسلامية، عقود الشراكة...إلخ.

- إعادة النظر في إجراءات القبول الخاصة بالاستثمارات الفلاحية وإجراءات منح حقوق استغلال الأراضي الفلاحية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، مع تقليص مدة دراسة الملفات والمصادقة عليها، الأمر الذي سيقطل من العقبات البيروقراطية أمام المهتمين بالاستثمار في القطاع الفلاحي، سواء الخواص أم الأجانب.

- تشجيع الخواص على الاستثمار في النشاطات الصناعية المرتبطة بالفلاحة، سواء فيما تعلق الأمر بحصولهم على العقار الصناعية أو حصولهم على تخفيضات ضريبية وإعانات، ولا يتعلق الأمر بالصناعات التحويلية فقط، بل كذلك صناعة الأسمدة في الفلاحة، والتي تستورد بتكلفة باغة.

- تدعيم البحث العلمي في الميدان الفلاحي، فمستقبل الزراعة في الجزائر لا يمكن أن يكون مزدهرا بمواصلة الاعتماد على استيراد التكنولوجيا فقط، بل وجب الاهتمام بالبحث والتطوير في ميادين دراسة التربة ومعالجة المياه، واستخراج المياه الجوفية العميقة، علوم الوراثة وتطوير الجينات، الأمراض النباتية والحيوانية...إلخ، وفي هذا الصدد يمكن البحث عن إبرام اتفاقيات شراكة مع دول متقدمة في هذه المجالات، ليس لاستيراد التكنولوجيا، بل لإقامة مخابر مشتركة تضمن مصالح القطاع الفلاحي الجزائري.

- إعادة النظر في الضريبة على الدخل الفلاحي، والتي يمكن الاستفادة منها لزيادة مداخيل الخزينة العمومية، وذلك من خلال تنظيم السوق الفلاحي، وتشديد الرقابة على عمليات توزيع الموارد الفلاحية من خلال مصالح التجارة، فأسعار أغلب المواد الفلاحية تباع بأكثر بكثير مما يتحصل عليه المزارع في حال تسويقها، نتيجة عدم انتظام أسواق الجملة وغياب الرقابة عليها، وفي هذا الصدد فإنه لا بد من إنشاء بورصات للمواد الفلاحية على المستوى الجهوي، هذا الأمر من شأنه أن يزيد من أرباح ومدخيل الفلاحين ويسهل عليهم توزيع منتجاتهم وتسويقها، كما يمكن من زيادة مداخيل الضريبة على الدخل الفلاحي دون أن يؤدي ذلك إلى زيادات في الأسعار، وبالتالي تنظيم سوق العمل سيرفع من مداخيل الخزينة ويساهم في تعويض المداخيل الجبائية البترولية دون أن يكون ذلك أثر على أسعار المواد الفلاحية، كما قد يؤدي إلى انخفاضها لاحقاً، بذلك فإن الخاسر الوحيد لن يكون المواطن البسيط، بل المضارين بأسعار المنتجات الفلاحية.

### خاتمة

يعد التحرر من هيمنة القطاع البترولي على الاقتصاد الوطني ضرورة حتمية في الوقت الراهن أكثر من أي وقت سابق، ذلك لأن أسعار هذه الثروة لم يعد متحكم بها من طرف اتحاد الدول المصدرة -أوبك- فقط، حيث دخلت عدة أطراف وعوامل تضغط بالأسعار نحو النزول، كذلك التقدم التكنولوجي أوجد مصادر بديلة للطاقة والحث الآن عن تقليل تكلفة استخدام هذه المصادر، مما يهدد بالمزيد من التذبذبات في أسعار هذه المادة مستقبلاً.

### نتائج الدراسة :

- تشكل الفلاحة قطاعاً واعداً للعديد من اقتصاديات الدول النامية، وتسعى الكثير منها اليوم لتطوير هذا القطاع وإشراكه بصورة فعلية في تنويع اقتصادياتها.
- للجزائر إمكانات معتبرة لتطوير قطاعها الفلاحي، وجعله يساهم بشكل فاعل في التحرر من تبعية اقتصادها للقطاع البترولي.

- يسهم القطاع الفلاحي في دعم الدخل الوطني، كما أن تنظيم هذا القطاع يسمح بتحسين المداخل الجبائية للبلد من خلال ارتفاع مداخل الضريبة على الدخل الفلاحي.
- تدني مستويات البحث الفلاحي، وغياب الربط بين الإرشاد الفلاحي وأجهزة البحث العلمي، إذ أن عدد الباحثين في القطاع الفلاحي قليل جدا مقارنة بالعدد العام للباحثين في الجزائر، كما أن نسبة تمويل البحث في هذا القطاع تظل جد ضئيلة.

#### الاقتراحات:

- يجب على الدول العربية أن تحقق نموا في قطاعها الفلاحي باتخاذها جملة إجراءات من شأنها أن ترفع من الاستثمارات الفلاحية على مستواها، وكذا زيادة حصتها السوقية من الصادرات الفلاحية.
- يجب على الدولة الجزائرية تخطي المشاكل التي يعاني منها القطاع الفلاحي بالعزيمة القوية و التضافر في الجهود، ويجب عليها أن تجعل من الفلاحة داعما أساسيا للاقتصاد الوطني مستقبلا.
- الاهتمام أكثر بتدريب يد عاملة مؤهلة وقادرة على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات الفلاحية الحديثة من أدوية ومعالجات فلاحية ومبيدات وآلات، حتى تساهم بشكل فاعل في زيادة الإنتاج الفلاحي، وذلك من خلال رفع مستوى التأهيل في مراكز التكوين المهني من جهة، والزام كل متكون على إنجاز تقارير ميدانية خلال فترة التكوين.
- تدعيم البحث العلمي في الميدان الفلاحي، فمستقبل الزراعة في الجزائر لا يمكن أن يكون مزدهرا بمواصلة الاعتماد على استيراد التكنولوجيا فقط، بل يجب الاهتمام بالبحث والتطوير في ميادين دراسة التربة ومعالجة المياه، واستخراج المياه الجوفية العميقة، علوم الوراثة وتطوير الجينات، الأمراض النباتية والحيوانية... إلخ

### قائمة المراجع

1. خالد بن راشد الخاطر، تحديات انهيار أسعار النفط والتنويع الاقتصادي في دول مجلس التعاون الخليجي، المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية، الدوحة، قطر، 2015، ص04.
2. يوهانس بك، ياسر أبو معيلق، ثمانية أسباب وراء انهيار أسعار النفط، شبكة كفاك الأخبارية 25/02/2016، <http://www.dw.com/p/1logu>، عليه في: 23/08/2016 بتوقيت 23:56.
3. أنس بن فيصل الحجى، الأثر غير المباشر لثورة النفط الصخري، تقرير قناة الجزيرة عن أسباب انخفاض أسعار النفط، أطلع عليه في: <http://www.aljazeera.net/news/ebusiness/2016/2/1النفط.أسعار.انخفاض>
4. يوم 23/08/2016 على الساعة 12:41.
5. تقرير قناة BBC عربي، هل تستطيع الجزائر تجنب أزمة اقتصادية ومالية خانقة متوقعة، الموقع الرسمي لقناة BBC، 26 أبريل 2016، أطلع عليه ب: [www.bbc.com/arabic/interactivity/2016/04/160426counetalgeriacrisis](http://www.bbc.com/arabic/interactivity/2016/04/160426counetalgeriacrisis)، يوم 24/08/2016 توقيت: 18:36.
6. تقرير الوطن الإخبارية، الجزائر تخسر نصف احتياطياتها من العملة الصعبة بسبب أزمة النفط، الموقع الرسمي لشبكة الوطن الإخبارية 2016/06/05 (05:59)، أطلع عليه ب: [www.elwatannews.com/news/details/1214272](http://www.elwatannews.com/news/details/1214272)، يوم 24/08/2016، 19:50 سا.
7. حسب الأسعار الشهرية لسنة 2016، كما يوضحها المنحنى البياني الذي يمكن الإطلاع عليه من موقع: [www.sa.investing.com/commodities/crude-oie](http://www.sa.investing.com/commodities/crude-oie)، أطلع عليه يوم 25/08/2016، توقيت: 20:18.
8. لعيمش محمد ممدوح، عبد الرؤوف عفانة، استراتيجيات التنمية المستدامة للأرض الزراعية في الضفة الغربية، محافظة طوباس كحالة دراسية، أطروحة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، فلسطين، 2010، ص21.
9. رفعت نقوشة، التنمية الزراعية؛ قراءة في مفهوم متطور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1997، ص11.
10. قصوري ريم، الأمن الغذائي والتنمية المستدامة، حالة الجزائر، أطروحة ماجستير شعبة اقتصاد التنمية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، الجزائر، 2012، ص100.

11. عزوي عمر، إستراتيجية التنمية الزراعية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية وواقع زراعة النخيل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 9-10.
12. ماهر تحسين نايف صالح، ارتباط التنمية الزراعية بالإرادة السياسية الحرة، فلسطين نموذجاً، أطروحة ماجستير في التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين، 2012، ص 66.
13. فوزية غربي، الزراعة الجزائرية بين الاكتفاء والتبعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 52-53.
14. حسب إحصائيات المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء للجمارك، ونقلًا عن جريدة الشروق: "الصادرات خارج المحروقات تنهار بنسبة 23% في 2016، الصادرة في 2016/06/21.



## الدور الاستثماري للوقف الإسلامي

### الإجارة سبيل رائد لإستثمار الوقف الفلاحي في المملكة المغربية

### الوقف الاسلامي والتنمية المستدامة

الدكتورة :مدوخ ماجدة الأستاذة: بن مسعود سعاد

الجزائر

### الملخص

يعتبر الوقف أحد أهم الركائز للاقتصاد الإسلامي باعتباره أداة تنموية تساهم في تحقيق التكافل الاجتماعي والتوازن الاقتصادي، لذلك تزايد الإهتمام به في العصر الحالي سواء على الصعيد الأبحاث والدراسات، أو على الصعيد الممارسات الإجتماعية، وجاءت هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من الوقف الإسلامي وسبل الإستثمار في الأملاك الوقفية الفلاحية، كما نهدف من خلالها الى إبراز الدور الفعال والمجهودات التي تقوم بها المملكة المغربية من أجل النهوض بالأملاك الوقفية وخاصة الأملاك الفلاحية لما لها من اهمية بالغة مع تبيان الصيغ المستخدمة في استثمار الأملاك الوقفية. الكلمات المفتاحية: الوقف الإسلامي، الأملاك الوقفية الفلاحية، الاستثمار، الإجارة، المملكة المغربية.

### Abstract

The Waqf is one of the main curbstones of Islamic economy, as a development tool contributes to the achievement the social solidarity and economic balance; we noticed increased interest at present about it whether research or studies and in terms of social practices.

This study was to clarify to illustrate the concepts of concern Islamic Waqf and investment methods of Waqf agricultural lands.

The main objective of this research paper is to highlight the effective role and The efforts made by the Kingdom of Morocco for the promotion of waqfs property, particularly the agricultural property, because of extreme importance to illustrate methods used in the investment of waqfs property.

**Key words:** Islamic Waqf, Waqf agricultural land, Investment , Ijarah, Kingdom of Morocco

## تمهيد:

يعتبر الوقف من أهم الأدوات الواعدة في النظام الإقتصادي الإسلامي لما يشهده من إهتمام مراكز البحث والجامعات في كل أنحاء العالم، كونه أداة ذات آثار متعددة الجوانب و نخص بالذكر الإقتصادية منها لما لها من تبعات إيجابية على موازنات الدول، وللوقف جذور تاريخية في الدول الإسلامية وقد كان يعتبر من أهم الموارد المتجددة منذ قرون.

بحكم أن الوقف موروث حضاري و انساني ينبغي ان يتم تثمين هذه الاداة في اطار احياء الانظمة الاجتماعية التكافلية وعصرنتها، الوقف الاسلامي مستحب دينيا و مقبول اجتماعيا وهو الان مطلوب إقتصاديا، ومع تفاقم الأزمة الاقتصادية الراهنة وتقلص الربح (نقط،غاز)، وباستمرار الازمات المالية قلصت الموارد المالية ما ادى الى البحث عن موارد واستثمارات اخرى، فإستثمار الأملاك الوقفية كمورد متجدد اصبح ضرورة إقتصادية للبلدان الإسلامية النامية لما تزخر به من أملاك وقضية معطلة اقتصاديا ، لا تقاس آثار إستثمار الاوقاف بالعائدات المالية فقط بل بتوجيه جزء من هذه العائدات لتنشيط وتفعيل أوقاف اخرى ناهيك عن الدور الاجتماعي والبيئي والبشري.

وقد خصصت هذه الدراسة لتسلط الضوء على صيغة الإيجارة كإحدى صيغ استثمار الأملاك الوقفية لتبرز مميزاتا واهميتها المقصود بصيغة الإيجارة لاستثمار الأملاك الوقفية الفلاحية؟ ومدى مساهمتها في تمويل الميزانية العامة في المملكة المغربية؟ وللاجابة عن هذا التساؤل قسمنا الدراسة الى ثلاث محاور:

اولا/مفاهيم أساسية حول الوقف

ثانيا/ستثمار الأملاك الوقفية

ثالثا/ ستثمار الاملاك الوقفية الفلاحية بالاجارة في المملكة المغربية

## المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الوقف

تحكم الوقف مجموعة من الخصائص و المميزات التي تجعله يتميز عن باقي الأعمال الخيرية، وهذا ما يفسر التفصيلات التي حملها تاريخ الوقف عند الفقهاء من أحكام شرعية وما استجد منها، وغيرها من الجوانب التي تبرز مدى أهمية هذا القطاع في حياة المجتمع.

## أولا : تعريف الوقف

عند البحث عن تعريف الوقف في الفقه الإسلامي نجد عدة تعاريف منها اللغوي والاصطلاحي الذي تضمن عدة اجتهادات للفقهاء بإضافة إلى تعريفه في القانون وفي الاقتصاد.

### 1/التعريف اللغوي

هو الحبس والمنع، والوقف مصدر الفعل وقف، ويقال وقفت السيارة، إذا حبستها ومنعتها عن السير، ويقال كذلك وقف فلان الشيء وقفا، أي حبسه حبسا، وجعله في سبيل الخير موقوفا<sup>1</sup>.

- الوقف في اللغة معناه "الحبس والمنع" مطلقا سواء كان ماديا أو معنويا<sup>2</sup>. ويسمى التسبيل أو التحبيس وهو الحبس عن التصرف.

### 2/التعريف اصطلاحا

اختلف الفقهاء حول المراد بالوقف في الاصطلاح الشرعي، فعرفوه بتعريفات مختلفة تبعا لاختلاف مذاهبهم في الوقف من حيث لزوم الوقف وعدم لزومه، واشتراط القرية فيه والجهة المألقة للعين بعد وقفها، وهل الوقف عقد أو إسقاط .

#### ▪ تعريف الوقف عند أبي حنيفة :

هو حبس المملوك عن التملك من الغير، فكلمة حبس تعني المنع وهي تشتمل كل حبس كالرهن و الحجز و (المملوك) قيد يراد به الاحتراز عن غير المملوك لأن الواقف لا يحق له وقف أي عين إلا إذا كان مالكا لها، فإذا وقف عينا غير مالك لها يعتبر الوقف باطلا ، ويراد من القيد عن التملك من الغير أن العين الموقوفة لا يصح أن يجري عليها أي تصرف من التصرفات التي يملكها الملك في ملكه كالبيع، كما أن إضافة من الغير إلى التملك تفيد بقاء العين على ملك الواقف<sup>3</sup>.

#### ▪ تعريف الوقف عند المالكية :

هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازما بقاءه في ملك معطيها ولو تقديرا ويراد بإعطاء منفعة قيد احتراز به عن إعطاء ذات عين كهبة، فالواهب يعطي ذات العين الموهوبة للموهوب له، و قوله شيء دون منفعة مال أو متمول، لأن الشيء أعم إلا انه خصه بما جاء في التعريف من بقاء ملكه، و في قوله مدة وجوده قيد احتراز به عن

الإعارة، لأن للمعير الحق في استرجاع العين المعارة متى شاء، وهذا يعني أن الوقف يفيد التأييد، وقوله ولو تقديرا يحتمل أن يكون اللفظ راجعا إلى الإعطاء، فيكون المعنى داري حبس على من سيكون فالمراد بالتقدير التعليق، ولم يرجح المالكية أيا من الاحتمالين، وذلك لأنهم يجيزون الوقف المعلق<sup>4</sup>.

### 3/ التعريف الاقتصادي:

الوقف هو حبس مؤبد ومؤقت، مال للانتفاع المتكرر به أو بثمرته في وجه من وجوه البر العامة أو الخاصة<sup>5</sup>، وهذا التعريف يتناسب مع حقيقة الوقف القانونية وطبيعته الاقتصادية ودوره الاجتماعي وذلك من حيث أنه<sup>6</sup>:

- الوقف هو صدقة جارية ما بقيت أو بقي أصلها؛
  - يعبر عن جميع أشكال الوقف وأنواعه فهو حبس عن الاستهلاك الشخصي، بما يعني أنه ينشئ رأس مال اقتصادي قادر على إنتاج المنافع وهو يعبر وقف المنافع المتكررة عن رأس مال هذه المنافع، وهو القيمة الحالية لمجموعة المنافع المستقبلية الموقوفة. وهو يعبر أيضا عن رأس مال منتج لخدمات أو سلع مستقبلية كالمجلات الدورية وحق المرور وغيرها من الخدمات والسلع؛
  - يقع الوقف على المال وهذا المال قد يكون ثابتا أو منقولا وقد يكون عينا كالآلات والسيارات وقد يكون نقدا كمال المضاربة أو الاقتراض كما يمكن أن يكون منفعة متمولة مثل منفعة نقل المرضى أو منفعة أصل ثابت ؛
  - يتضمن حفظ المال الموقوف والإبقاء عليه حتى يمكن تكرار الانتفاع به أو بثمره وبهذا يتضمن معنى الاستمرارية وجود المال؛
  - يتضمن معنى تكرار الانتفاع والاستمرار حيث يعبر عن الجريان؛
  - يشمل الوقف المباشر الذي ينتج المنافع كما يشمل الاستثمار الذي يقصد بيع منتجاته وانفاق إيرادها على أغراض الوقف؛
  - يشمل وجوه البر العامة الاجتماعية والاقتصادية؛
- ثانيا/ مشروعية الوقف في الفقه الإسلامي:
- يقصد بمشروعية الوقف صحته وإقرار الشريعة له، ولقد ثبتت بظاهر القرآن والسنة والإجماع.

- من الكتاب: لم يرد في القرآن الكريم ذكر للوقف بمعناه الاصطلاحي، ولكن ذكر من حيث أنه قربة وصدقة وتبرع بريع الأعيان الموقوفة في وجه من وجوه البر والخير، فالوقف يعتبر مشمولاً في تلك الآيات التي تدعو إلى ذلك، وهناك عشرات الآيات الكريمة نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر<sup>7</sup> :
- قوله تعالى: (وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ) البقرة: 280، (وَمَا يَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَلَنْ يُكْفَرُوهُ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالْمُتَّقِينَ) آل عمران: 115، (وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) الحج: 77، (إِلَّا أَنْ تَفْعَلُوا إِلَىٰ أَوْلِيَائِكُمْ مَعْرُوفًا) الأحزاب: 06، (لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّىٰ تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ) آل عمران: 92، (يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض) البقرة: 266،
- من السنة النبوية الشريفة: هناك أحاديث نبوية شريفة تحض على البر والخير والمعروف والإحسان والتصدق، منها<sup>8</sup> :
- عن أبي هريرة رضي الله عنه، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة أشياء: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له، في الصدقة الجارية" المذكورة في هذا الحديث النبوي الشريف تتحقق في الوقف على أصل معناه المقرر الثابت وهو كونه صورة من صور الصدقات، ومن العلماء من يفسر الصدقة الجارية بالوقف على التخصيص، منهم: النووي والصنعاني والشوكاني لأن الصدقة الجارية مما لا ينقطع أجرها ولا يمكن تصور جريان الصدقة إلى بحبسها، والحبس مندوب إليه، وعقب الإمام النووي في شرح هذا الحديث الشريف فقال: (وفيه دليل لصحة أصل الوقف و عظيم ثوابه).
- الإجماع: ثبت تصدق أبو بكر بداره على ولده، وعمر عند المروة على ولده، وعثمان بروما (البتراء)، وتصدق عليٌّ بأرضه، وتصدق الزبير بداره بمكة وداره بمصر وأمواله بالمدينة على ولده، وعمرو بن العاص بداره بمكة على ولده، وحكيم بن حزام بداره بمكة والمدينة على ولده، فذلك كله إلى اليوم، فان الذي قدر منهم على الوقف وقف واشتهر ذلك فلم ينكره احد فكان إجماعاً<sup>9</sup> .
- وعموماً أجمعت الأمة الإسلامية من لدن صحابة رسول الله عليه الصلاة والسلام حتى يومنا هذا على مشروعية الوقف، ونفذته عملياً بوقف العقارات والأراضي والآبار، وبوقف الأموال غير المنقولة كالأسلحة والكتب والمخطوطات والقصور والمراجل، ولا يزال

المسلمون يتقربون إلى الله عز وجل، بإقامة المساجد، المدارس، دور القرآن الكريم، دور الحديث الشريف، دور الأيتام، المستشفيات، والعيادات الطبية، وهي في تزايد مستمر بحمد الله وتوفيقه، وإن وزارات الأوقاف والاحباس في العالم الإسلامي تؤدي رسالتها السامية في حماية الوقف وتنميته، وذلك للدلالة على ديمومة الوقف واستمراريته وأنه قائم منذ نشأته على التبرع والتطوع حسبة لله عز وجل<sup>10</sup>.

ثالثاً/ أركان الوقف وأنواعه ووظائفه:

1/ أركان الوقف: لقد اختلف الفقهاء حول مسألة أركان الوقف، وسبب الاختلاف في الآراء يرجع أن الوقف ينعقد بإرادة منفردة، أي بالإيجاب الصادر من الواقف.

ففي الحنفية ركن الوقف عندهم هو الصيغة أي الإيجاب الصادر من الواقف أما عند الجمهور فالوقف أربعة أركان وهي<sup>11</sup>:

- الواقف: هو من صدر منه الوقف، ويشترط في الوقف أهلية التبرع بأن يكون مسلماً، حراً، بالغاً وعاقلاً والمال المراد وقفه ملكاً له غير مرهون.
- الموقوف: هو المال الذي وقفه الواقف وجعل غلته على أوجه الخير والبر والنفع ويشترط أن يكون مالا متقوماً مباحاً معلوماً حراً يمكن التصرف فيه.
- الموقوف عليه: هو من يستحق الربح من الوقف، ويقصد به الجهة المستفيدة من الوقف ويشترط أن يكون الوقف قربى لله تعالى كالوقف للفقراء والمساكين والمساجد ومراكز تحفيظ القرآن وكذلك أن تكون الجهة الموقوف عليها معلومة، فلا يجوز الوقف على المجهول أو غير الموجود أصلاً.
- الصيغة: للوقف ألفاظ ستة، ثلاثة صريحة والباقي كناية. أما الصريحة فهي: "وقف، حبست، سببت"، متى أتى بواحدة من هذه الثلاث صار وقفاً، لأن هذه الألفاظ ثبت لها عرف الاستعمال بين الناس وورد ذلك في عرف الشرع.
- أما بالنسبة للقبول فهو ليس ركناً عند كل من الحنفية، والحنابلة، ولا شرطاً للصحة أو الاستحقاق سواء كان الموقوف عليه معيناً أو غير معين.
- أما المالكية والشافعية وبعض الحنابلة يعتبرون القبول ركناً إذا كان الموقوف عليه معيناً ولديه أهلية، وإن كان عديم أو ناقص الأهلية فيشترط قبول وليه كالهبة والوصية<sup>12</sup>.

2/ أنواع الوقف: تختلف أحكام الوقف باختلاف أنواعه، وبالتالي الوقف ليس على درجة واحدة وفيما يلي سنبين باختصار أنواع الوقف.

1-2/ أنواع الوقف باعتبار الموقوف عليهم:

وهذا الأخير ينقسم إلى عدة تقسيمات هي <sup>13</sup>:

- الوقف الأهلي: وهو الوقف الذي يوقفه الشخص أولاً على نفسه، أو أولاده أو أشخاص معينين، حتى ولو جعله فيما بعد وقفاً على جهات الخير.
- الوقف الخيري: وهو الوقف الذي يوقف على جهات البر.
- الوقف العام: وهو الذي يوقف على جهات العامة كالمساجد والمقابر.
- الوقف الخاص: وهو الوقف على الجهات الخاصة كالوقف على الذرية مثلاً.
- الوقف المعين: أساسية الشروط الواجب توفرها في الموقوف عليه أي ما اشترطه الواقف في الموقوف عليه، سواء كان واحداً أو أكثر.
- الوقف غير المعين: وهو الوقف على الجهات الكلية، كالوقف على العلماء والمساجد وغير ذلك.

2-2/ أنواع الوقف باعتبار دوامه: ويوجد نوعان هما <sup>14</sup>:

- الوقف المؤبد: ويكون لما يحتمل التأييد، نحو الأرض و البناء عليها، والمنقولات التي يشترط الواقف تأييدها، من خلال أسلوب استثمارها، وذلك بحجز جزء من إيراداتها لمخصصات الاستهلاك، وتعويض التلف الذي يحدث فيها كلما وقع، أو استبدالها حينما تنعدم منافعها.
- الوقف المؤقت: ويكون لما يهلك بالاستعمال دون اشتراط تعويض أصله من خلال المخصصات، كما يكون بإشتراط التوقيت من قبل الواقف عند وقفه .

2-3/ أنواع الوقف باعتبار محله: وهي كالتالي <sup>15</sup>:

- وقف العقار: يصح وقف العقار من أرض وبساتين وغيرها بالاتفاق، وسندهم في ذلك الأوقاف العقارية للصحابة ، مثل وقف عمر رضي الله عنه لأرضه في خيبر والحنفية قالت بأنه لا يشترط التحديد لصحة الوقف، لأن الشرط كونه معلوماً.
- وقف المنقول: أئفق جمهور الفقهاء على جواز وقف المنقول كالثياب والأسلحة وغيرها، سواء كان المنقول مستقلاً بذاته، أو عقاراً بالتخصيص أما الحنفية لم

يجيزوا وقف المنقول، إلا إذا كان تابعا للعقار- أو ورد به النص كالسلاح والخيول وجرى به العرف كوقف المصاحف.

2-4/ أنواع الوقف باعتبار مشروعيتها: ويقسم الى نوعين هما<sup>16</sup> :

- الوقف الصحيح: وهو الذي وقف وفقا للشرع أي استوفى كل شروط الصحة، وكان من العقارات المملوكة ملكا صحيحا للواقف، وهذا النوع من الوقف تعود رقبته إلى الواقف وتجرى عليه أحكام الشريعة والقانون إذا كان ذريا.
- الوقف غير الصحيح: وهو الوقف المخالف للشريعة الإسلامية مثل وقف الأراضي الأميرية، فهذه الأوقاف لا تعتبر صحيحة لأنها وقفت من أجل تخصيص منافع قطعة مفرزة من الأراضي الأميرية كأعشارها، وضرائبها من السلطة لجهة ما وهذا الوقف تعود فيه إلى الخزينة وتجرى عليه الأحكام القانونية الموضحة في القانون العثماني للأراضي.

2-5/ أنواع الوقف باعتبار الرجوع فيه:

الوقف في أصله لازما و لا يجوز الرجوع فيه. إلا أن بعض الفقهاء قالوا بعدم لزوم الوقف فيقسم بهذا الاعتبار إلى نوعين<sup>17</sup> :

- الوقف اللازم: وهو الوقف الذي لا يجوز الرجوع فيه متى تم صحيحا كوقف المسجد مثلا، وجمهور الفقهاء كما ذكرنا سابقا يقولون بلزوم الوقف، والمشرع الجزائري، أيضا حدا حدوهم في مسألة اللزوم.
- الوقف غير اللازم: وهو الوقف الذي يستطيع أن يرجع عنه الواقف في حياته، ويرى أبو حنيفة كما ذكرنا في صفة الوقف أن الوقف جائز غير لازم لأنه أشبه بالإعارة غير اللازمة عنده.

3/ وظائف الوقف: يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى خمس مجموعات:

- 3-1/ الوظيفة الدينية: من خلال التقرب إلى الله تعالى عن طريق الصدقة مصداقا لقوله تعالى: (وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله هو خيرا وأعظم أجرا) المزمل 20، وقول النبي صلى الله عليه وسلم [إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له].

وظهر هذا العنصر من خلال تبني مؤسسة الوقف بناء المساجد وتعهدها في كل مدينة أو قرية أو حي يأوي مسلمين في كل العصور، وفي أي منطقة من العالم يقيم بها مسلمون.

3-2/ الوظيفة التربوية: حيث يساهم نظام الوقف بشكل كبير في تمويل المؤسسات التربوية من خلال بناء المدارس التي انبثقت من صلب المساجد والتي كانت أصلاً كتاتيب قرآنية لحفظ القرآن، وتعلم اللغة العربية، كما يساهم في بناء الأحياء الجامعية، وتوفير الكتب المدرسية، إن الوقف كان وراء بناء أكبر خزانات كتب في تاريخ الأمة الإسلامية، ونلاحظ وللأسف انكماش هذه الظاهرة في العالم الإسلامي المعاصر وتحولها إلى ظاهرة غريبة، من خلال مساهمة المؤسسات الدولية في إنشاء المؤسسات الثقافية، مع ما يمكن أن يحمل ذلك من أخطار، فالعلماء والأمراء كانوا يتسابقون في توجيه الأوقاف الخيرية في خدمة المجالات العلمية، وخاصة المكتبات، ونذكر من بين أشهر المكتبات في تاريخ العالم عن الإطلاق، (مكتبة بنو عمار) في طرابلس بسوريا، حيث كان يشتغل في نسخ الكتب 180 شخصاً ليل نهار، والتي كانت تتوفر على مليون كتاب<sup>18</sup>،

3-3/ الوظيفة الاجتماعية: عن طريق مساعدة الفقراء والمساكين والمرضى والمعوقين والمحتاجين من خلال عدة مئات من النماذج الوقفية، بهدف تحقيق مبدأ التكافل الذي يمثل محول المنهج الاجتماعي الإسلامي، وهكذا استطاع نظام الوقف:

- إعادة توزيع الثروة، خاصة في مجال الأراضي الفلاحية، وفي مجال السكن الاقتصادي، ومجال الحمامات العمومية وغيرها من المصالح الاجتماعية؛
- المحافظة على وجود الجاليات الإسلامية، سواء الأقليات منها أو الأغلبية، ويذكر الشيخ المكي الناصري في كتاب الأحباس الإسلامية في المملكة المغربية دور الأقليات الإسلامية في الهند واليابان، وفي أوروبا في الدفاع على أملاك الوقف، في بداية العقد الثالث من القرن العشرين، كل هذه الجهود يقول الشيخ المكي الناصري كللت بالنجاح، خاصة في يوغسلافيا، حيث كانت جالية إسلامية في البوسنة والهرسك.

## المحور الثاني: استثمار الأملاك الوقفية

يقصد من استثمار الوقف تحقيق أكبر عائد للوقف، أو تأمين أعلى ربح أو ريع من الأصل<sup>19</sup>، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق المشروعة التي تؤمن ذلك، ليتم صرفه على جهات الخير الموقوف عليها، ولحفظ قسم منها لعمارة الأصل، وإصلاحه، أو ترميمه، لضمان بقائه، واستمراره للعطاء.

أولاً/مجالات الاستثمار في الأملاك الوقفية:

هناك عدة مجالات لإستثمار أموال الوقف نذكر أهمها<sup>20</sup>:

- الاستثمار العقاري: كسواء عقارات وتأجيرها وإنشاء أبنية وتعمير العقارات القديمة وصيانتها.
- إنشاء مشروعات إنتاجية: سواء كانت مهنية أو حرفية أو معامل أو مصانع .
- الاستثمار في المشروعات الخدمية: كالتعليم والمدارس والكليات والمعاهد والجامعات والمستشفيات و المؤسسات الإجتماعية .
- المساهمة في رؤوس الاموال دون تحقيق عائد: مثل المساهمة في رؤوس أموال بعض الشركات، المساهمة في رؤوس أموال صناديق الاستثمار الاسلامية وكذلك رؤوس أموال المصارف الاسلامية.
- المساهمة في الحسابات الاستثمارية لدى المؤسسات المالية الاسلامية: منها الودائع الجارية الاستثمارية تحت الطلب، التوفير الاستثماري، الصكوك الاستثمارية الاسلامية.
- الاستثمار في الاوراق المالية الجائزة شرعا: كالاسهم العادية لشركات مستقرة والصكوك الاسلامية وصكوك صناديق الاستثمار الاسلامية وسندات صناديق الاستثمار الاسلامية وسندات صناديق الوقف في البلاد الاسلامية وغيرها.
- الاستثمار في الانشطة الزراعية: كتأجير أو المشاركة في إستغلال الارضي الزراعية الموقوفة والمساقاة والمغارسة.

## ثانياً/ صيغ استثمار الأملاك الفلاحية الوقفية

1/الإجارة: وهي الصيغة المتداولة والأكثر شيوعاً في عقارات الأوقاف، والإجارة عقد على منفعة مباحة معلومة ومدة معينة بأجر معلوم، أو هي تملك منافع مباحة لشيء لمدة معلومة بعوض<sup>21</sup>.

فناظر الوقف يُؤجر العين الموقوفة ويملك منافعها لشخص ما وهو المستأجر وتكون المدة معلومة مقابل عوض معلوم ليعود به على الموقوف عليهم ويوزعه عليهم حسب شرط الأوقف<sup>22</sup>.

2/الحكر: هو عقد إجار يقصد به إستباق الأرض الموقوفة مقررة للبناء والغرس أو لإحداهما بيد شخص لقاء أجر محدد فهو إجارة طويلة للعقار، ويسمى عقد الحكر أو المقاطعة، بأن يقيم المستأجر مشروعاً زراعياً أو صناعياً على الأرض الموقوفة بما لا يضر بمصلحة الوقف، وصورته أن يعقد القاضي أو ناظر الوقف عقداً مع شخص آخر يسمى المستحكر الذي يدفع فوراً مبلغاً يقارب قيمة الأرض، ويلتزم بمبلغ آخر ضئيل يستوفي سنوياً لجهة الوقف<sup>23</sup>.

3/المرصد: يقصد به إجارة عقار الوقف، هو إتفاق بين الناظر وبين المستأجر، بأن يقوم الأخير بإستصلاح الأرض وعمارته وتكون نفقاتها ديناً مرصداً على الوقف بأجر المستأجر من الناتج ثم يعطي الوقف بعد ذلك الإجارة المتفق عليها، يتم هذا عندما تكون الأرض خربة لا توجد غلة لإصلاحها ولا يرغب أحد إستأجارها مدة طويلة، يؤخذ منه أجرة معجلة لإصلاحها<sup>24</sup>.

4/المزارعة: تعرف على أنها عقد استثمار أرض زراعية بين صاحب الأرض والشخص الذي يعمل في استثمارها على أن يكون المحصول مشتركاً بينهما بالحصص التي يتفقان عليها،

هي إتفاق بين إدارة الوقف مع طرف آخر ليقوم بغرس الأرض الموقوفة وأزرعها على أن يكون الناتج بينهما حسب الإتفاق إما بالنصف أو نحوه<sup>25</sup>.

5/المساقاة<sup>26</sup>: تعتبر من صيغ الاستثمار والتمويل طويل الأجل، المساقاة هي أن تقدم الجهة المالكة الأرض الزراعية التي تكون مزروعة بالأشجار المثمرة لجهة أخرى تقوم هذه الأخيرة بعملية استثمارها عن طريق سقيها والإعتناء بها والإشراف عليها، على أن يتقاسم الناتج بينهما بنسبة معينة يتم الإتفاق عليها.

6/ المغارسة : هي دفع الارض لمن يغرستها بالشجر ، ثم يتعهدا حتى تثمر و له نسبة معينة من ثمرتها ، فان كانت الارض الزراعية موقوفة فان الناظر يدفعها لشخص آخر ليزرعها ويقوم عليها بالسقاية والرعاية ويتقاسما الثمرة فيما بينهما حسب الاتفاق، ومايستلمه الناظر يوزعه على الموقوف عليهم<sup>27</sup> .

**المحور الثالث: استثمار الاملاك الوقفية الفلاحية بالاجارة في المملكة المغربية**  
 خصص هذا المحور لدراسة الاملاك الوقفية الفلاحية وسبل استثمارها وتنميتها في المغرب لما لها من اهمية بالغة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية .  
 أولا/لمحة تاريخية عن الاملاك الوقفية في المغرب:

عرفت الأوقاف المغربية، فترات ازدهار حيث تنمو أملاكها ولكن أيضا فترات انحطاط تصادف غالبا ضعف الدولة حيث يتم الاستيلاء على أملاك الوقف واستعمال مداخيلها في غير ما خصصت له. نما نظام الوقف في المغرب، كغيرها من الدول الإسلامية، منذ الفتح الإسلامي لشمال افريقيا.

في البداية كان الدور الديني للأوقاف هو الأساس في نشأتها من قبل المحبسين، ذلك أن هدفهم الأساسي من الوقف كان طاعة لله تعالى في البر والإحسان ثم طلب الأجر وحسن العاقبة في الدنيا والآخرة؛ ولهذا يسعى أصحاب الوقف دائما أن يكون وقفهم في المجالات الدينية أكثر من غيرها، ومن ذلك بناء المساجد والصرف على القيمين عليها وعلى تفريشها وانارتها وتوفير جميع الوسائل الضرورية لإقامة الشعائر الدينية بها، ثم تلاه كل ما يرتبط بالمسجد من أعمال خيرة مثل التعليم وتحفيظ القرآن الكريم والوعظ والإرشاد. ومع اطراد ممارسته في الواقع الاجتماعي عبر المراحل التاريخية المتلاحقة التي عرفها المغرب، زادت أملاكه وتنوعت مقاصده فكثر المؤسسات الوقفية على اختلاف أنواعها الدينية والتعليمية والاجتماعية والصحية وأصبح له دور بارز في توفير الكثير من الخدمات للمجتمع بطريقة تلقائية وتطوعية من جميع طبقات المجتمع المغربي وتبعا لِحاجاته<sup>28</sup> .

وكان السلاطين الذين تعاقبوا على الحكم بالمغرب، خصوصا في عهد الدولة العلوية، هم الضامنون والساھرون على المحافظة على الأملاك الوقفية من كل تعد بل وساهموا بأموالهم فيها، وكانوا يتولون النظارة العامة على الأوقاف فهم من يعين ويعزل

نظارها ويأمر قضاة الأقاليم بمراقبة تصرفاتهم، بل وعرف المغرب منذ بداية القرن السابع عشر الميلادي في عهد الدولة العلوية الشريفة إدارة مركزية للأوقاف تحت مسمى نظارة النظار؛ واستمر ملوك الدولة العلوية الشريفة في الاهتمام بأمور الأحباس والدفاع عنها خصوصا في عهد الحماية الفرنسية بإفشال المحاولات الاستعمارية للنيل منها وتعطيل وظائفها. فقد رفض المغرب إدراج الأحباس ضمن جدول أعمال مؤتمر الجزيرة الخضراء الذي أفضى إلى فرض الحماية على المغرب. وهكذا نصت معاهدة الحماية على احترام المؤسسات الدينية والأحباس الإسلامية.

ومنذ بداية الاحتلال الفرنسي ودرءا لكل تدخل في الأملاك الوقفية بالمغرب، أصدر السلطان مولاي يوسف أكثر من 30 ظهيرا (قانونا ساميا) لتنظيم الأحباس ولحمايتها من ترامي الإدارات المدنية والعسكرية الفرنسية عليها بالبيع أو الرهن أو نزع الملكية للمنفعة العامة وكذا حرصا منه على ألا تصرف مداخلها في غير المصالح العائد نفعها على المسلمين؛ إلا أن سلطات الحماية، رغم كل ذلك، أحدثت تغييرات جوهرية على نظام الوقف بالمغرب بل واستعملت العقارات الحبسية في سياستها التعميرية في العديد من المدن المغربية وعمدت إلى نزع ملكية العديد من العقارات الوقفية أو معاوضتها أو كرائها للأمد الطويل للمعمرين الأجانب، كما فوتت حقوق المياه الحبسية بالمدن المغربية للبلديات<sup>29</sup>.

ثانيا/ أقسام الأملاك الوقفية في المغرب:

نص الفصل 73 من ظهير 19 رجب 1333 الموافق ل 02 يونيو 1915 على أن: الحبس أموال أوقفها المحبس المسلم ويكون التمتع بها لفائدة أنواع المستفيدين الذين يعينهم المحبس<sup>30</sup>.

وينقسم الوقف إلى قسمين: أحباس عامة وأحباس خاصة.

- الأحباس العامة: هي كل ما حبس على جهة من جهات الخير والبر وعلى المساجد والتعليم من عقارات ومصاحف وكتب وأدوات التوقيت كالإسطرلابات والساعات، علاوة على تحبيسات المغاربة على الحرميين الشريفيين والقدس، وهذه الأحباس تديرها وتشرف عليها الوزارة مباشرة.
- الأحباس الخاصة: والتي تعرف بالمعقبة في المغرب-الوقف الذري أو الأهلي في البلدان الأخرى- فهو كل ما حبس على أشخاص معينين بذاتهم أو على ذرياتهم

من بعدهم. وهذا النوع من الأحباس يديرها المحبس عليهم لكنها تخضع لمراقبة وإشراف الوزارة لكونها تؤول نهائيا غالبا إلى جهة عامة، كما تخضع التصرفات التي تقع عليها من كراء طويل الأمد أو معاوضة لنفس المقتضيات التي تخضع لها الأحباس العامة.

■ الأعيان المحبسة: وهي نوعان:<sup>31</sup>

1- الأعيان الموقوفة للانتفاع بها بعينها كالمساجد والمدارس والزوايا .... و ينص الفصل السادس من الظهير الشريف الصادر في 06 محرم 1405 هـ المتعلق بالأماكن المخصصة لإقامة شعائر الدين الإسلامي فيها على أنه: تعتبر وقفا على عامة المسلمين ولا يمكن أن تكون محل ملكية خاصة لجميع الأبنية التي تقام فيها شعائر الدين الإسلامي من مساجد وزوايا. كما يلزم هذا الظهير كل من يبني مسجداً أن يبني أو يقتني له مرافق تكون وقفاً عليه ويكون ريعها كافياً للصرف على القيمين الدينين به وعلى تسييره.

2- الأعيان التي تستغل ويصرف ريعها على الجهات المحبسة عليها وهي كذلك نوعان:

أ- الأراضي الفلاحية: وتناهز مساحتها 80.000 هكتار، غالبا يؤجر سنويا للفلاحين لمدد مختلفة، ومنها بعض الأراضي التي قامت الوزارة باستثمارها بالغرس والاستصلاح وتسييرها مباشرة وتبيع غلها بالمراد العلني.

ب- العقارات المبنية: وهي المحلات السكنية والتجارية والحمامات وغيرها من المباني ذات العائد وتكرى بأجرة معينة شهرية. ويبلغ عددها 48.433 وحدة تتوزع

حسب نوع الاستعمال على النحو التالي:

- 12482 وحدة للاستعمال السكني وتمثل نسبة 26%؛

- 23785 وحدة للاستغلال التجاري وتمثل نسبة 49%؛

- 9698 ملكا مثقلا بالمنافع وتمثل 20%؛

- 2468 قطعة عارية وتمثل 5%.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية

تسعى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية المتولية إدارة أموال الوقف والحفاظة

عليها واستثمارها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية هي<sup>32</sup>:

- الحفاظة على الأصول الوقفية وضمان الاستمرارية لدور الوقف بإخضاعها لنظام

التحفيظ العقاري وتخصيص جزء من أموال الوقف لصيانة وإصلاح الأملاك.

- السعي لتحقيق نسبة نمو مرتفعة ومطرودة لموارد الوقف ليزداد دوره في أداء وظيفته، بالحرص على استيفاء الوجيبات الكرائية وتعديل الكراءات لتتناسب مع مثيلاتها بالسوق، كما تحرص على عرض المحلات الحبسية الفارغة على المزار العلني للكراء.
- تجديد طرق استثمار الأموال الوقفية وتنميتها باختيار أفضل الأساليب العصرية المتاحة المبنية على دراسات فقهية وقانونية والتي تلائم طبيعة الوقف وخصوصيته.
- استحداث سبل وصيغ جديدة لاستثمار أموال الوقف من أجل تأمين دخل مرتفع للصرف منه على أوجه التحبب وعدم الاكتفاء بالصيغ التقليدية القديمة (الإيجار، الاستثمارات العقارية...) على أن تكون أكثر أماناً.
- الانفتاح على مصادر تمويل جديدة، والاستفادة من الإمكانيات التي يتيحها صندوق الاستثمار في ممتلكات الأوقاف التابع للبنك الإسلامي للتنمية.
- تشجيع الأبحاث والدراسات المهمة بميدان الأوقاف خصوصاً تلك المتعلقة بالاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي.

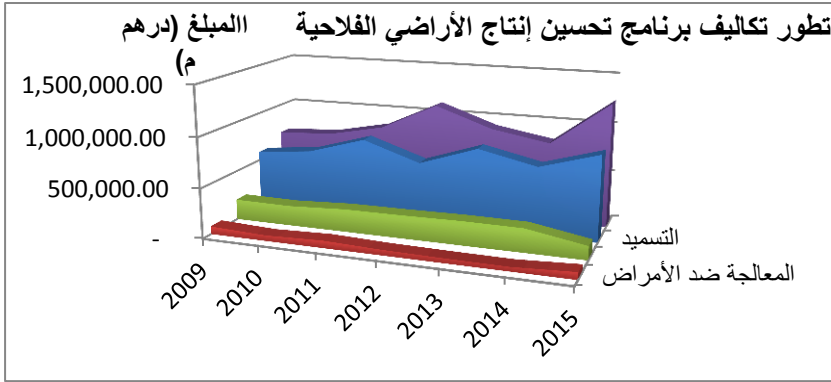
#### رابعاً: تسيير الأملاك الوقفية الفلاحية

يشكل الرصيد الفلاحي الحبسي بمختلف أنواعه، من أراضي عارية ومغروسة وأشجار مثمرة ثروة مهمة، وللمحافظة عليه، تعمل إدارة الأوقاف في كل سنة على تطبيق برنامج من أجل تحسين الإنتاج من اشجار مثمرة وغيرها ، يتمثل هذا البرنامج في عمليات التسميد والمعالجة ضد الأمراض بالاضافة الى وقود الحرث والسقي واليد العاملة؛ (الجدول رقم ( 1 )).

الجدول رقم ( 1 ) : تطور تكاليف برنامج تحسين إنتاج الاراضي الفلاحية للفترة (2010-2015)

الوحدة (درهم مغربي)

البرنامج/السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	المجموع
التسميد	646 917,00	815 220,00	625 730,00	821 605,00	693 626,00	865 234,85	4 468 332,85
المعالجة ضد الأمراض	55 510,00	73 770,00	55 015,00	47 315,00	43 454,00	72 506,00	347 570,00
وقود الحرث والسقي	201 728,00	230 254,00	233 750,00	242 093,70	238 664,36	137 418,20	1 283 908,26
اليد العاملة	723 400,00	839 583,00	1 112 250,00	911 299,00	810 918,00	1 252 752,00	5 650 202,00
المجموع	1627 555,00	1 958 827,00	2 026 745,00	2 022 312,70	1 786 662,36	2 327 911,05	11 750 013,11



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على احصائيات الجدول (2) المتوفر على الموقع:

<http://www.habous.gov.ma>

من خلال التمثيل البياني السابق نرى ان أكبر التكاليف تعود للتكلفة في اليد العاملة وذلك لأنها المحرك الأساسي العملية الانتاجية. وبعدها التسميد ويأتي الوقود و معالجة ضد الأمراض في أخير، اضافة لهذا نجد أن هناك تزايد في القيمة الإجمالية لتكاليف الانتاج عبر السنوات الخمس.

خامسا: الاستثمار في الأملاك الفلاحية الوقفية

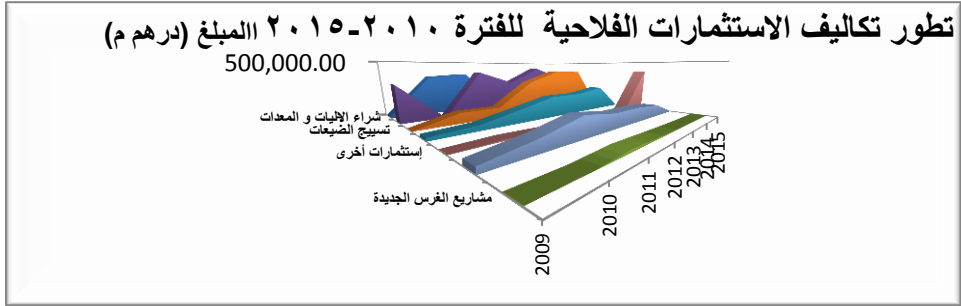
تعمل ادارة الأوقاف على الإستثمار في الأراضي الفلاحية الوقفية ، وذلك من أجل تحسين تلك الأراضي والزيادة من مردودها، ومن بينها مشاريع الغرس وكذلك شراء المعدات والأليات وذلك لمساعدة اليد العاملة في خدمة الأرض، البناءات الفلاحية وتمثله في منازل للحراس الأراضي ومستودعات، وكذلك واصلاح القنوات والممرات وتسييج الضيعات وهذا يعمل على الحد من الاعتداء عليها، باضافة الى استثمارات أخرى<sup>33</sup>.

الجدول رقم (2): تطور حجم تكاليف الإستثمارات في الأملاك الفلاحية الوقفية للفترة (2010-2015)

الوحدة (درهم مغربي)

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	البرنامج/السنة
31 500,00	-	-	3 300,00	10 200,00	18 000,00	-	مشاريع الغرس
886 620,00	109 300,00	27 500,00	-	20 000,00	374 500,00	355 320,00	شراء الآليات والمعدات
1 635 132,50	199 944,00	322 442,00	430 816,50	285 090,00	396 840,00	-	البناءات الفلاحية
753 924,00	-	227 172,00	184 901,00	184 959,00	112 652,00	44 240,00	اصلاح القنوات و الممرات
1 268 548,20	-	394 456,20	399 252,00	298 800,00	88 020,00	88 020,00	تسييج الضيعات

594 860,00	-	103 040,00	121 730,00	121 460,00	160 700,00	87 930,00	إستصلاح الأراضي
423 530,00	402 820,00	10 710,00	-	-	-	10 000,00	إستثمارات أخرى
5 594 114,70	712 064,00	1 085 320,20	1 139 999,50	920 509,00	1 150 712,00	585 510,00	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على احصائيات الجدول (2) المتوفر على الموقع:

<http://www.habous.gov.ma>

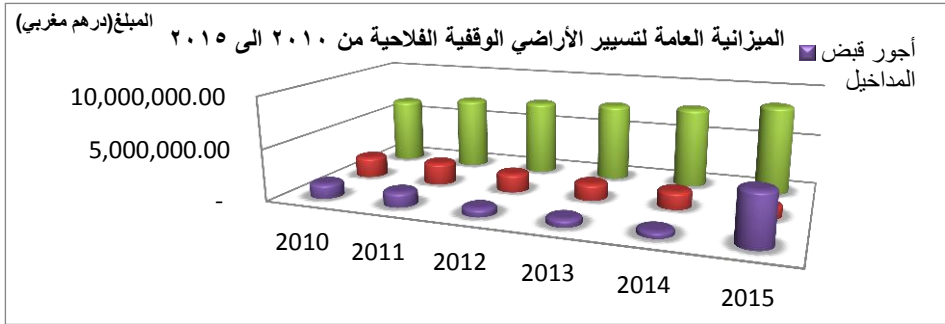
يلاحظ من خلال التمثيل البياني اعلاه ان برنامج البناءات الفلاحية قد إستغل اكثر من 27% من التكاليف الاجمالية بوتيرة ثابتة نوعا ما و هذا خلال الفترة ما بين 2011 و 2015، تلاه برنامج تسييج الضيعات بتكاليف مثلت 20% من الغلاف المالي هذه الاشغال شهدت وتيرة إنجاز تصاعدية لتستكمل في 2014، مثل برنامج شراء الآلات والمعدات 13% من اجمالي التكاليف التي صرفت على مرحلتين 2010-2011 و 2014-2015، اما باقي البرامج كإستصلاح الأراضي و اصلاح القنوات مثلا ازيد من 20% وقد انجزا في الفترة الممتدة بين 2011 الى 2014.

سادسا: ميزانية العامة لتسيير الأملاك الوظيفية الفلاحية خلال الفترة (2010-2015) تقوم الوزارة كل عام بإعداد الميزانية العامة لتسيير الأراضي الوظيفية المتكونة من ميزانية التسيير وميزانية التجهيز وأجور قبض المداخل.

الجدول (3) : يمثل الميزانية العامة لتسيير الأملاك الوظيفية الفلاحية من 2010 الى غاية 2015

الوحدة (درهم مغربي)

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	البرنامج السنوة
45 025 130,00	8 562 020,00	7 808 550,00	7 599 205,00	7 368 990,00		6 557 350,00	ميزانية التسيير
10 654 925,00	1 226 400,00	1 688 275,00	1 635 000,00	1 833 550,00		2 090 200,00	ميزانية التجهيز
9 983 000,00	4 953 000,00	603 000,00	743 000,00	798 000,00		1 438 000,00	اجور قبض المداخل
65 663 055,00	14 741 420,00	10 099 825,00	9 977 205,00	10 000 540,00		10 085 550,00	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على احصائيات الجدول (2) المتوفر على الموقع:  
<http://www.habous.gov.ma>

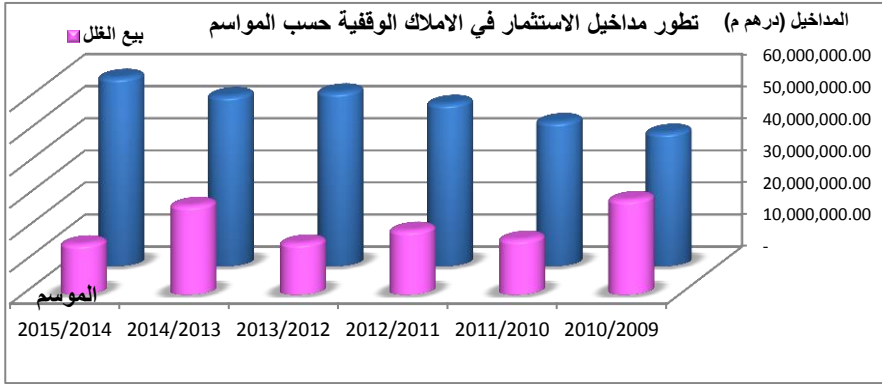
من خلال الرسم البياني نلاحظ أن ميزانية التسيير ترتفع من سنة الى أخرى حيث في سنة 2010 كانت تقدر بـ 6 557 350,00 درهم لتصل سنة 2015 الى 8 562 020,00 درهم وتختل الحصة الأكبر تمثل ما يقارب ثلثي الميزانية العامة وبعدها تأتي ميزانية التجهيز وفي أخير أجور قبض المداخيل، في حين ميزانية التجهيز كانت في سنة 2010 مقدرة بـ 1 438 000,00 درهم وتبدأ في ارتفاع لتصل سنة 2015 الى قيمة 1226400,00 درهم أما أجور قبض المداخيل خلال السنوات الأربع الأولى متقاربة وترتفع في سنة 2015 وتقدر بـ 4 953 000,00 درهم بنسبة نمو قدرت بـ 46%.

سابعاً: المداخيل من استثمار الأملاك الفلاحية الوقفية

ونتيجة لجهودات التي قامت بها ادارة الأوقاف في الاستثمار في الأملاك الفلاحية من أجل تحسينها والمحافظة عليها، عرفت مداخيل هذه الأملاك ارتفاعا من سنة الى أخرى، وجاءت هذه المداخيل من كراء (ايجار) الأراضي المرتبة الأولى بإضافة الى بيع الغل. الجدول (4): مداخيل استثمار الأملاك الوقفية الفلاحية في المغرب للفترة (2010-2015)

الوحدة (درهم مغربي)

الموسم	بيع الغل	كراء الأراضي	مجموع المداخيل
2010/2009	29 610 324,00	41 688 418,00	71 298 742,00
2011/2010	17 228 988,00	45 025 989,00	62 254 977,00
2012/2011	20 019 491,00	50 672 068,00	70 691 559,00
2013/2012	16 066 997,00	54 238 820,00	70 305 817,00
2014/2013	27 786 461,00	53 079 394,00	80 865 855,00
2015/2014	15 782 488,00	58 784 543,00	74 567 031,00
المجموع	126 494 749,00	303 489 232,00	429 983 981,00



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على احصائيات الجدول (2) المتوفر على الموقع:  
<http://www.habous.gov.ma>

يتضح لنا مما سبق ان مداخيل (كراء وبيع الغل) الأراضي في نمو وتزايد منذ 2009 تخللها انخفاض طفيفا في سنتي 2011 و 2015 على التوالي ويرجع هذا الى انخفاض مداخيل بيع الغل ابتداء من الموسم 2011/2010، مقدر 1722898800 درهم، حتى الموسم 2015/2014 انخفضت الى 15 782 488 درهم بالرغم من التحسن الملحوظ والمستمر في مداخيل كراء الاراضي، وبالمقارنة في قيمة نفقات (التكاليف) الأراضي الفلاحية الوقفية لسنوات الخمس التي كانت تقدر بـ 3982055011 درهم بما يعادل تقريبا 9.26 % من اجمالي المداخيل المقدر بـ 42998398100 درهم وفائض 39016343089 درهم ما يعادل تقريبا 90.74 %، نجد ان هذا المبلغ يعتبر اضافة كبيرة لميزانية الدولة.

### خلاصة :

في ختام هذه الورقة البحثية نستخلص أن الوقف من الأنظمة الهامة التي وضع الإسلام أسسا وقواعد لها، حيث يساعد في حل الكثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها المجتمعات، ويساهم في محاربة الجهل وتأمين الصحة والتعليم، وإنشاء العديد من المشروعات التي من شأنها ان تزيد من التنمية الاقتصادية في الدولة.

تتمثل الأوقاف في المملكة المغربية من أملاك وقفية حضرية المتمثلة في المساجد والزوايا والمحلات التجارية وكذا السكنات، ومن أملاك وقفية فلاحية المتمثلة في الاراضي الفلاحية المغروسة والعارية وغيرها، غير أن المملكة المغربية مهتمة جدا بالأملاك الوقفية الفلاحية، حيث تقوم الدولة باعداد ميزانية خاصة للاستثمار في الأملاك الفلاحية الوقفية كل سنة، وتسهر على التسيير المحكم والتخطيط لهذا الرصيد والحفاظ عليه، سواء باعداد برامج الأشغال الفلاحية لضيعات الغرس وتتبع تنفيذها والإهتمام بموسم السمسات الفلاحية.

تعتبر الإجارة من الصيغ الأكثر إستخداما في إستثمار الأملاك الوقفية الفلاحية في المغرب وذلك لأنها تدر عوائد سنوية ضخمة مقارنة بتكاليفها لا تتعدى 10 %، حيث تعتبر مورد هام يصب في ميزانية الدولة، وعليه يجدر بالدول وخاصة الجزائر الإقتداء بهذه التجربة للنهوض بالأوقاف ودورها التمويلي والتنموي.

### قائمة الهوامش

1. عيسى بن محمد بوراس، توثيق الوقف العقاري في الفقه الإسلامي والقانون الجزائري ، جمعية التراث، الجزائر، ط 1، 2012، ص 37.
2. إبراهيم البيومي غانم ، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، بدون طبعة، 1998، ص45.
3. عكرمة سعيد صبري ، الوقف الإسلامي بين النظرية و التطبيق، دار النفائس، عمان الاردن، 2011، ص 27.
4. عكرمة سعيد صبري ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.
5. منذر القحف، الوقف الاسلامي تطوره ادارته تنميته، دار الفكر، ط2، دمشق سوريا، 2006، ص62.
6. منذر القحف، نفس المرجع ، ص63.
7. عكرمة سعيد صبري ، مرجع سبق ذكره ، ص44.
8. محمد علي مصطفى الصليبي ، الوقف عبادة مالية و وظيفة اقتصادية و استثمار تنموي، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 2، العدد2، 2006، ص42
9. شرون عزالدين، دور الاستثمار الوقفي في تنمية الاستثمارات، الاشارة لحالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بسكرة الجزائر، 2008-2009، ص 7.
10. عكرمة سعيد صبري ، مرجع سبق ذكره ، ص55.
11. هبة الزحيلي، " الفقه الإسلامي وأدلته، الشامل للدلالات الشرعية والآراء المذهبية واهم النظريات الفقهية وتحقيق الأحاديث النبوية وتخريجها"، ط2، ج8، دار الفكر، دمشق، 1985، ص159.
12. هبة الزحيلي، مرجع سبق ذكره، ص 160.
13. محمد كمال الدين إمام، " الوصية والوقف في الإسلام مقاصد وقواعد "، منشأة المعارف ، الإسكندرية، 1999، ص 234 .
14. منذر القحف، الوقف الاسلامي تطوره ادارته تنميته، ص 158.
15. هبة الزحيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 162.
16. محمد كمال الدين إمام ، مرجع سبق ذكره، 238.
17. محمد كمال الدين إمام ، مرجع سبق ذكره، ص 238.
18. عبد المالك أحمد السيد، " إدارة واستثمار ممتلكات الأوقاف"، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، المملكة العربية السعودية ، ص 268.

19. محمد الزحيلي، الاستثمار المعاصر للوقف، كلية الشريعة و الدراسات الاسلامية، جامعة الشارقة، منشور في الموقع التالي : <http://www.islamsyria.com>، 2000، ص5.
20. حسين حسين شحاتة ، استثمار أموال الوقف ، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، الكويت 11- 13 أكتوبر 2003، منشور في الموقع التالي : <http://www.twitmail.com>
21. عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الاسلامية، البنك الاسلامي للتنمية، ط2، السعودية، 2000، ص21 .
22. محمد الزحيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص11 .
23. محمد الزحيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص11 .
24. شرون عز الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص85 .
25. محمود حسين الوادي، حسين محمد سرحان، المصارف الاسلامية، دار المسيرة، الاردن، 2007، ص203 .
26. عبد الستار إبراهيم و آخرون، الوقف دوره في التنمية، مكتبة الشيخ علي بن عبد الله آل ثاني الوقفية العالمية، قطر، 1997، ص91 .
27. شرون عز الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص61 .
28. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية للمملكة المغربية، الموقع <http://www.habous.gov.ma> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 5 حانفي 2017.
29. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية للمملكة المغربية، الموقع <http://www.habous.gov.ma> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 5 حانفي 2017.
30. وزارة العدل والحريات للمملكة المغربية، قانون التحفيظ العقاري ، صيغة محينة بتاريخ 23 يناير 2014 .
31. مهدي محمود أحمد ، نظام الوقف في التطبيق المعاصر ( نماذج مختارة من تجارب الدول والمجتمعات الاسلامية )، ندوات 45، البنك الاسلامي للتنمية ، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب، ط1، جدة المملكة العربية السعودية، 2003.
32. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية للمملكة المغربية، استثمار و تنمية الأملاك الوقفية ، مقال على موقع الوزارة <http://www.habous.gov.ma>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 7 حانفي 2017.
33. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية للمملكة المغربية، استثمار الأملاك الوقفية، مقال على موقع الوزارة <http://www.habous.gov.ma>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 15 حانفي 2017.

## المنازعات المتعلقة بالأموال الوقفية في التشريع الجزائري

### حياة مغاري

### الجزائر

#### مقدمة

تعتبر مؤسسة الوقف من بين أهم المؤسسات التي ساهمت في بناء المجتمع، ولعبة دوراً فعالاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع والدولة الإسلامية. كما أنها تشكل ثروة هائلة متمثلة في أراضي وعقارات، ومباني، وكذا المحلات التجارية والسكنية، والتي عرفت بدورها انتهاكات واستغلال غير شرعي، مما يستوجب ضرورة وضعها تحت حماية قانونية للحد من ذلك، ولهذا وضع المشرع الجزائري عدة طرق ووسائل تهدف ل حمايتها من تلك الاعتداءات، وذلك باللجوء إلى القضاء برفع دعوى قضائية.

إن موضوع هذه الدراسة يهدف إلى إحداث نظرة حول المنازعات المتعلقة بالأموال الوقفية، من حيث أطراف الخصومة، وتحديد أسباب وموضوعات تلك النزاعات مع إبراز الاختصاص واجراءات المتبعة في هذا المجال. وعلى هذا الاساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي النزاعات المطروحة في مسألة الأموال الوقفية؟ وكيف يتم تحديد

الاختصاص القضائي والاجراءات القانونية لذلك ؟

سنحاول الإجابة عن هذين السؤالين الرئيسيين من خلال الخطة الآتية:

المبحث الأول: دعاوى الوقف .

المطلب الأول: أطراف الدعوى .

المطلب الثاني: أسباب منازعات الوقف .

المطلب الثالث: موضوع منازعات الوقف .

المبحث الثاني: مجال الاختصاص القضائي والإجراءات المتخذة في المنازعات

المتعلقة بالأموال الوقفية.

المطلب الأول: الاختصاص المحلي

المطلب الثاني: الاختصاص النوعي.

المطلب الثالث: الإجراءات الضرورية الواجب اتخاذها لرفع الدعوى الوقف.

## المبحث الأول

### دعاوى الوقف

تعد دعاوى الوقف من أهم الدعاوى المطروحة على الساحة القضائية، نظراً لصعوبة تحديد أسبابها وكذا موضوعها، نتيجة الاستيلاء والتجاوزات التي أدت حتماً إلى فقدان الكثير منها، ولعاجة هذا الموضوع يجدر بنا أولاً تحديد أطراف الدعوى، حيث يكون أحدهما مدعياً والآخر مدعى عليه، وفي بعض الأحيان تمتد إلى أطراف أخرى وذلك عن طريق الإدخال أو التدخل<sup>1</sup>. أما في المطلب الثاني سنتناول أسباب المنازعات الوقفية فهو أساس الحق المطالب به. ثم نحاول في المطلب الثالث إبراز محل الدعوى أو موضوعها، فهي النتيجة التي يسعى المرء للوصول إليها والحق المراد حمايته.

### المطلب الأول

#### أطراف الدعوى

يمكننا تحديد أطراف منازعة الوقف من الواقف، والموقوف عليه، كما قد يكون الناظر أو حتى الغير، وسوف نتناولها في ثلاث فروع هي:

#### الفرع الأول

##### الواقف

هو المالك للعين أو المنفعة، ويشترط فيه أهلية التبرع<sup>2</sup>، ويكون عاقلاً، بالغاً، مسلماً، ومالكاً للشيء الموقوف، وغير محجور عليه لسفه أو دين<sup>3</sup>. وقد يكون الواقف في الخصومة إما مدعياً أو مدعى عليه، ففي الحالة الأولى عندما يتراجع عن الوقف، ويقوم بمباشرة إجراءات الدعوى القضائية ويشترط فيه الصفة والمصلحة للقيام بذلك.

أما بالنسبة للحالة الثانية عندما يقوم الواقف بحبس العين أو المال في مرض الموت، حيث يأخذ حكم الوصية وفقاً للمادتين 204 و215 من قانون الأسرة<sup>4</sup>، وفي هذا الصدد صدر القرار<sup>5</sup> رقم 96675 المؤرخ في: 1993/11/23 على أنه: "من المقرر قانوناً أنه يبطل الحبس في مرض الموت ويعتبر وصية.

ومتى كان ثابتاً- في قضية الحال- أن المحبس الذي أقام الحبس كان في حالة مرض خطير لازمه إلى يوم وفاته وعليه فإن القرار المنتقد لما قضى بإلغاء حكم المحكمة القاضي

ببطلان الحبس والقضاء من جديد برفض الدعوى يكون قد أخطأ في تطبيق الشريعة والقانون".

كما ذهب المجلس الأعلى (المحكمة العليا حالياً) في القرار<sup>6</sup> الصادر بتاريخ: 1971/03/03 على أنه: "من المقرر في الشريعة الإسلامية أن الحبس الواقع في مرض الموت المحبس باطل، وعلى المدعي بطلانه بذلك السبب إقامة البيئة على أن المحبس كان مصاباً وقت تحبسه بالمرض الذي مات من جرائه.

وحيث لم يأخذ المجلس القضائي تلك الدعوى ولا بطلب إقامة البيئة على صحتها، واكتفى في حكمه بمجرد ما جاء في وثيقة الحبس بالوجه السابق الذكر كان قراراً خارقاً لأشكال المرافعات الجوهرية، وحتى لقواعد الشرعية مما يستوجب نقضه".

ومنه لا بد من توافر شرطين في مرض الموت هما:

- 1- أن يكون المرض من الأمراض التي يغلب فيها طابع الموت، ويكون بتقرير طبي.
- 2- أن يتصل الموت به ولمدة طويلة حوالي سنة كاملة حتى ولو كان الموت بسبب آخر غير المرض.

### الفرع الثاني

#### الموقوف عليه

هو الجهة التي يحددها الواقف في عقد الوقف، والذي يصح منه الملك حقيقةً كالإنسان أو حكماً كالمساجد والمرافق العامة<sup>7</sup>، ويشترط فيه أن لا يكون جهة معصية، وأن يكون جهة غير منقطعة وأهلاً للتملك<sup>8</sup>، كما يمكنه أن يكون شخصاً طبيعياً أو معنوياً. يكون الموقوف عليه مدعياً، في حال التعدي على الملك الوقفي، سواءً من الناظر أو الواقف أو الغير، وذلك لحماية حقه في هذا الوقف.

أما إذا كان الموقوف عليه مدعى عليه، ففي هذه الحالة يكون معضياً من عبء الإثبات، ويمكنه توسيع الخصومة عن طريق طلبات مقابلة كأن يكون الورثة الموقوف عليهم مدعى عليهم نتيجة قيامهم بالتصرف في الملك الوقفي بالبيع أو القسمة<sup>9</sup>.

### الفرع الثالث

#### الناظر

هو الشخص الذي خول له القانون الحق في إدارة الوقف والإشراف عليه، حيث جاءت المادة 07 من المرسوم التنفيذي 98 / 381 المؤرخ في: 1998/12/01 التي تحدد شروط إدارة الأملاك الوقفية و تسييرها وحمايتها<sup>10</sup>، قد يكون الناظر مدعياً في حالة وجود ادعاء ضد مديرية الشؤون الدينية، ويقوم بالمطالبة بإلغاء عقد الحبس الذي تم لصالح المديرية بموجب عقد رسمي مشهر وكان مخالفاً للنظام والآداب العامة، أما إذا كان الناظر مدعى عليه، فيكون ذلك في حالة تعديه على الملك الوقفي كأن يستغله لأغراضه الشخصية، مثلاً طلب إخلاء منزل موقوف<sup>11</sup>.

### الفرع الرابع

#### الغير

إن الخصومة قد لا تنحصر بين الأطراف الأصلية لها فقط، بل تتعدى إلى أطراف أخرى، فالمتدخل في الخصام إذا كانت له مصلحة في الخصومة، يتدخل إرادياً إما بانضمامه إلى جانب أحد الخصوم ضد الآخر، أو يهاجم أطراف الخصومة جميعاً ويدعى الحق الثابت فيها بأنه له<sup>12</sup>. وهناك التدخل الاختياري وهو التصرف الإرادي الذي ينضم به الغير إلى دعوى مرفوعة أصلاً. كما نجد في القانون المقارن أن التدخل يكون إما أصلياً (الاختصامي، الهجومي) ويكون حينما ينضم المتدخل للخصومة من أجل إبداء طلبات لنفسه، ويصبح مدعى وأطراف أصليين للخصومة بالنسبة له مدعى عليهم. كما قد يكون التدخل فرعي (الانضمامي) لأحد المختصمين بتأييد طلباته<sup>13</sup>.

أما الإدخال فهو إدخال الغير دون إرادته في الخصومة، سواءً بطلب من أحد الخصوم أو بأمر من القاضي. ونجد أن له صورتين:

الصورة الأولى: اختصاص الغير طبقاً للمادة 199 من قانون الاجراءات المدنية والإدارية التي تنص على ما يلي: "يجوز لأي خصم ادخل الغير الذي يمكن مخاصمته كطرف أصلي في الدعوى للحكم ضده.

كما يجوز لأي خصم القيام بذلك من أجل أن يكون الغير ملزماً بالحكم الصادر".

أما الصورة الثانية: الإدخال في الضمان طبقاً للمادة 203 من قانون الإجراءات المدنية وإدارية التي تنص على أنه: "الإدخال في الضمان هو الإدخال الوجوبي الذي يمارسه أحد الخصوم في الخصومة ضد الضامن"<sup>14</sup>.

### المطلب الثاني

#### أسباب منازعات الوقف

يقصد بالأسباب مجموعة من الوقائع التي يعتمد عليها الخصوم تأييداً لادعاءاتهم<sup>15</sup>، ويمكن إرجاع أسباب المنازعات الخاصة بالأموال الوقفية، إما تكون بسبب الواقف نفسه أو الوقف في حد ذاته، أو بسبب إدارة و استثمار الوقف، كما قد تعود الأسباب إلى الموقوف عليه أو الجهة الموقوف عليها، وتمتد حتى للغير.

#### ❖ السبب الأول: الواقف

من المعلوم أنه إذا أراد شخص إبرام عقد الوقف، لا بد أن يتسم بعدة شروط، كأن يتمتع بأهلية الإدارة اللازمة، ويكون مسلماً، عاقلاً وغير مكره، وأن يكون مالكاً للشيء الموقوف ملكية مطلقة، وأن لا يكون مريضاً مرض الموت وقت إبرام العقد. ففي حالة عدم توافر شرط من الشروط المذكورة أعلاه، وقام الواقف بالتصرف مما يؤدي حتماً إلى نشوب نزاع قضائي، والذي يكون هو السبب المباشر فيه. كما قد يعين الواقف وكيلاً قانونياً عنه، ويقوم هذا الأخير بوقف عقار أو أرض لجهة معينة، وبعدها يتبين أن وكالته انقضت أجلها، أو أنه غير مؤهل لذلك. فيقع نزاع إما بين الواقف والوكيل أو الوكيل والجهة الموقوف لها أو صاحب المصلحة (الغير).

كما قد يكون النزاع بسبب أحكام متضاربة في العقد، مثلاً إذا ورد في العقد أن الواقف أسس وقفه "على جميع أولاده من الجنسين"، ورغبة منه في التوضيح قال: "لا تشارك البنات في الانتفاع"<sup>16</sup>. ومن بين الحالات الشائعة على الساحة القضائية، نجد حالة عدم ملكية الواقف للشيء الموقوف، وفي هذا الصدد صدر القرار<sup>17</sup> رقم: 94323 المؤرخ في: 1993/09/28، على أنه: "من المقرر شرعاً وقانوناً أن يكون المال المحبس ملكاً للواقف، وإلا لما جاز له أن يحبسه، وأن يكون معيناً، غير مجهول وخالياً من كل نزاع. ومن ثم فإن عقد الحبس الذي شمل مال المحبس مع مال أخيه، في قضية الحال لا يكون باطلاً إلا بالنسبة لأخ المحبس المدعو(س) لكنه صحيحاً بالنسبة للمال المملوك له، وعليه فإن

قضاة المجلس لم يسببوا قراريهما المطعون فيهما بشكل مقبول، مما يستوجب نقضهما وإحالتهم مع الأطراف على نفس المجلس".

أيضاً قد يكون الواقف من صنف الأمراء والولاة خلال تأدية وظائفهم في البلاد التي يحكمونها، وتكون تلك الأملاك ملكاً للدولة، أو أملاك مسلوية لم يتم شرائها بصفة رسمية ومن مالههم الخاص قبل توليهم السلطة، فذهب ابن عابدين والعديد من الفقهاء الآخرين أن لا قيمة قانونية لهذا الوقف وذلك لاعتبارات عديدة. ففي هذه الحالة لم يتوفر شرط أساسي وهو أن يكون مالكاً لشيء الموقوف ملكية مطلقة، إذ يعتبر من إحدى أسباب الشائعة في النزاعات المتعلقة بالوقف<sup>18</sup>.

#### ❖ السبب الثاني: محل الوقف

يشترط في المال الموقوف حتى يصح الوقف جملة من الشروط، كأن يكون مالاً متقوماً، معلوماً، محدداً ومشروعاً وأن يكون مملوكاً للواقف وقت وقفه ملكاً باتاً لازماً<sup>19</sup>، ويجوز الانتفاع به كصفة مستمرة وبكيفية متكررة طبقاً لما جاء في قانون الأوقاف<sup>20</sup>، حيث نصت المادة 28 منه على أنه: "يبطل الوقف إذا كان محدداً بزمن". وإذا كان محل الوقف مخالفاً لأحكام الشريعة الإسلامية وكذا النظام والآداب العامة، مثل الخمر والمخدرات والأشياء غير مشروعة يكون باطلاً طبقاً للمادة 27 من نفس القانون التي تنص على أنه: "كل وقف يخالف أحكام هذا القانون باطل، مع مراعاة أحكام المادة 2 أعلاه". وفي حالة دمار الشيء الموقوف سواء كان عقاراً بمنطقة حضرية إنهار واحترق، أو كانت أرضاً أصبحت غير منتجة، أو في حالة انهدام المؤسسة التي أنشئ الوقف لصالحها، حتى لو مازال الانتفاع للمستحقين الوسطاء، مثلاً كالمدراس أو الجسور وأبواب المياه وغيرها، هنا لم يعد للوقف أي هدف ووجب إبطاله<sup>21</sup>.

#### ❖ السبب الثالث: الموقوف عليهم أو الغير

في بعض الأحيان يكون السبب في النزاع، إما الموقوف عليهم أو الجهة الموقوف عليها، وإما الغير. فلا بد أن تكون الجهة المعنية جهة خير وبر حتى يعتبر الإنفاق عليها قربة لله، وإذا تبين عكس ذلك، كأن تكون مثلاً مخمرة، ملهى... إلخ، فهو باطل ويؤدي حتماً لنشوب نزاع. كما قد يعتقد الموقوف عليهم أن حقوقهم، قد تم هضمها من طرف

الناظر أو السلطة المكلفة بالأوقاف أو أنها أنقصت من حصة أحدهما ومنحتها للأخر أو لغير المستحق، أو حتى تحويل ريع الوقف إلى جهة أخرى الغير المعنية بأمر<sup>22</sup>.

❖ السبب الرابع: بسبب إدارة و تسيير الأملاك الوقفية

يعد هذا السبب من أهم و أبرز الأسباب المؤدية إلى نشوب النزاعات. فقد يحدث أن يقوم الناظر بتصرفات مضرّة بحقوق المستحقين، كإخلاله بالتزاماته، أو يهمل العين الموقوفة، أو رفض توزيع ريع الوقف للموقوف لهم، أو يستدين من الغير، أو حتى يتصرف الناظر بتصرف يلحق الضرر بملك الغير، وذلك برهن العين الموقوفة أو يخون الأمانة والثقة، كما قد يرفض مستأجر العين الموقوفة دفع بدل الإيجار. أو يمكن أن تقوم الجهة المكلفة بالأوقاف بعزل الناظر بطريقة تعسفية<sup>23</sup>.

### المطلب الثالث

#### موضوع منازعات الأملاك الوقفية

لا يمكن تصور قيام دعوى قضائية بدون موضوع، وهو الحق المراد حمايته بطرق قانونية، وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مواضع المنازعات الوقفية على النحو التالي:

#### الفرع الأول

##### موضوع النزاع المتعلق بأصل ومحل الوقف

أحياناً يقوم الواقف بوقف عقار أو منقول، أو حتى منفعة ثم بعد مرور وقت معين يتراجع عن وقفه، مستنداً على ما هو معمول به في المذهب أبي حنيفة<sup>24</sup>، ويكون موضوع الدعوى المطالبة بالتراجع عن الوقف.

ولقد حدد المشرع الجزائري محل الوقف في نص المادة 8 من قانون الأوقاف التي تنص على أنه: "الأوقاف العامة المصونة هي:

- 1- الأماكن التي تقام فيها الشعائر الدينية.
- 2- الأموال والعقارات التابعة لهذه الأماكن، سواء كانت متصلة بها أم كانت بعيدة عنها.
- 3- الأموال والعقارات والمنقولات الموقوفة على الجمعيات والمؤسسات والمشاريع الدينية.
- 4- الأملاك العقارية المعلومة وقفاً والمسجلة لدى المحاكم.

- 5- الأملاك التي تظهر تدريجياً بناءً على وثائق رسمية أو شهادات أو أشخاص عدول من الأهالي وسكان المنطقة التي يقع فيها العقار.
  - 6- الأوقاف الثابت بال عقود شرعية وضمت إلى أملاك الدولة أو الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين.
  - 7- الأوقاف الخاصة التي لم تعرف الجهة المحبس إليها.
  - 8- كل الأملاك التي آلت إلى الأوقاف العامة ولم يعرف واقفها ولا الموقوف عليها ومتعارف عليها أنها وقف.
  - 9- الأملاك والعقارات والمنقولات الوقفية أو المعلومة وقفاً والموجودة خارج الوطن. تحدد عند الضرورة كميّات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم".
- يفهم من خلال نص المادة أن للأملاك الوقفية أهمية كبيرة إذ تلعب دوراً فعالاً في عملية التطور والنمو الاقتصادي والاجتماعي، لهذا وضع المشرع الجزائري عدة طرق ووسائل تهدف لحمايتها من الاعتداءات، وذلك باللجوء إلى القضاء ورفع دعوى قضائية للمطالبة، إما بإزالة الاعتداء والتعويض، أو المطالبة بإلغاء التصرف القانوني غير مشروع.

### الفرع الثاني

#### موضوع النزاع المتعلق بإدارة واستثمار الأملاك الوقفية

من بين الحالات الأكثر شيوعاً فيما يخص إدارة الوقف، نجد الحالة التي يعزل فيها الناظر بقرار من السلطة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف بإنهاء مهامه، إما بإعفائه منها أو إسقاطها عنه. فيما يخص الأوقاف العامة.

بالرجوع إلى أحكام المواد: 22 و 25 و 37 و 41 و 43 وما يليها من قانون الأوقاف، نجد أن عبارة السلطة المكلفة بالأوقاف يقصد بها وزارة الشؤون الدينية والأوقاف بصفتها تمثل الأوقاف. ففي حالة عزل الناظر المعين لإدارة وتسيير الأملاك الوقفية العامة، وكان هذا العزل تعسفياً، فالحق للناظر أن يقدم تظلماً ولانثياً إلى الوزير الذي عينه، ويلتمس منه التراجع عن قرار العزل. وفي حالة رفض الوزير أو سكوته ولم يرد عليه خلال ثلاثة أشهر، يقوم بعدها الناظر برفع دعوى قضائية مختصة نوعياً ومحلياً، ويكون موضوع الدعوى إلغاء قرار العزل الصادر من وزير الشؤون الدينية<sup>25</sup>.

هناك حالة أخرى تتمثل في عزل الناظر بطلب من الموقوف عليهم، تحية الناظر و استخلافه بغيره لكونه لم يحسن إدارة أو استثمار الأملاك الوقفية الخاصة، بحيث يلجأ الموقوف عليهم إلى القضاء، ويكون موضوع الدعوى المطالبة بعزل الناظر مع إثبات سوء إدارة واستثمار الأملاك الوقفية.

أما في حالة تعدد النظار واختلافهم حول اتخاذ قرار معين يخص إدارة أو استثمار الأملاك الوقفية الخاصة، هنا يمكن لأحدهم أن يلجأ إلى القضاء لتحديد من منهم الذي يملك السلطة في اتخاذ القرار الأسلم لمصالح الموقوف عليهم ومصير الوقف. أحياناً يقع نزاع بين الناظر والموقوف عليهم في مسألة ريع الوقف وهو المنتج أو العائد الذي يدره محل الوقف سواءً كان عقاراً أو منقولاً أو منفعة، بحيث يقوم الناظر بتحصيله وتوزيعه على الموقوف عليهم أو الجهة الموقوف عليها وفقاً لشروط الواقف المتفق عليها، إلا أنه في بعض المرات ينسى أو يخل الناظر ويحجم عن تحصيل ريع الوقف وتوزيعه على مستحقيه أو قد يرفض منحه كلياً أو جزئياً للمستحقين بحجة ادخاره لإعمار الوقف وإصلاحه وترميمه، أو يقوم بتوزيعه على الذكور دون الإناث، أو للذكر مثل حظ أنثيين، أو يستغله لخدمة أغراضه الشخصية.

ففي هذه الحالات إذا لم يتم التوصل إلى حل ودياً فيما بينهما، فإنه من حق الموقوف عليهم اللجوء إلى القضاء ورفع دعوى قضائية موضوعها المطالبة بإلزام الناظر بتوزيع الريع حسب الشروط المتفق عليها من طرف الواقف<sup>26</sup>، كما يشترط في أطراف الدعوى أن تكون لهم الصفة والمصلحة وأهلية، وهذا ما كرسه قانون الإجراءات المدنية، قبل التعديل في المادة 459 منه التي تنص على أنه: "لا يجوز لأحد أن يرفع دعوى أمام القضاء مالم يكن حائزاً للصفة وأهلية التقاضي وله المصلحة في ذلك، كما يقرر من تلقاء نفسه عدم وجود إذن برفع الدعوى إذا كان هذا الإذن لازماً".

أما في القانون الجديد أصبحت الأهلية تعد شرطاً من شروط الدعوى، وإنما شرطاً لممارستها أي لصحة الخصومة. وعليه فالدعوى تشترط المصلحة والصفة طبقاً للمادة 13 من القانون الجديد التي تنص على أنه: "لا يجوز لأي شخص، التقاضي مالم تكن له الصفة، وله مصلحة قائمة أو محتملة يقرها القانون.

يثير القاضي تلقائياً انعدام الصفة في المدعى أو في المدعى عليه. كما يثير تلقائياً انعدام الإذن إذا ما اشترطه القانون". وفي حالة عدم توافر الشرطين يترتب على ذلك عدم قبول الدعوى.

## المبحث الثاني

### مجال الاختصاص القضائي والاجراءات المتخذة في المنازعات المتعلقة

#### بالأموال الوقفية

الاختصاص القضائي في المنازعات المتعلقة بالأموال الوقفية هو السلطة التي تملكها الجهات القضائية الحكم بموجب القانون في المنازعات المعروضة عليها، ويحدد الاختصاص، إما بحسب مدى اختصاص الجهة بوقفها من حيث الولاية القضائية، وهذا ما يطلق عليه القضاء الولائي. وإما بحسب مكان وجود المنازعة وهو ما يسمى بالاختصاص المحلي، كما قد يكون بحسب نوعية القضايا المعروضة على أقسام وطبقات القضاء، ويسمى الاختصاص النوعي. ولعرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق برفع دعوى الوقف وأمام أي جهة، يجدر بنا أولاً تحديد معنى الاختصاص المحلي في المطلب الأول، والاختصاص النوعي<sup>27</sup> في المطلب الثاني، وأخيراً إبراز الإجراءات الواجب اتخاذها لرفع دعوى قضائية وذلك في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول

##### الاختصاص المحلي

تنص المادة 48 من القانون 10/91 المتعلق بالأوقاف على أنه: "تتولى المحاكم المختصة التي تقع في دائرة اختصاصاتها محل الوقف، النظر في المنازعات المتعلقة بالأموال الوقفية". يفهم من خلال أحكام المادة أن المشرع تكلم بصفة عامة فيما يخص عبارة "الأموال الوقفية" إذ لم يحدد طبيعة أو نوع الملك الموقوف، إن كان عقاراً أو منقولاً أو منفعة. وبالرجوع للمادة 39 من قانون الإجراءات المدنية وإدارية، ترفع الدعوى المتعلقة بالعقارات أو الأشغال والتصرفات المتعلقة بها، مثلاً كالإيجار، ترفع أمام المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها العقار، أما إذا كان محل الوقف منقولاً فيكون أمام المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها موطن المدعى عليه، وإذا كان محل الوقف تنفيذ التزام

تعاقدية مثلاً، كنزاع بين عامل الوقف والهيئة المكلفة بتسيير الوقف، هنا يؤول الاختصاص إلى المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها مكان تواجد المؤسسة إذا كانت ثابتة. أما في حالة ما إذا كان الالتزام، عبارة عن تنفيذ عقد معاولة، فإن الاختصاص يؤول إلى المحكمة الواقع في دائرة اختصاصها مكان إبرام الاتفاق وتنفيذه في مكان إقامة أحد الأطراف<sup>28</sup>.

## المطلب الثاني

### الاختصاص النوعي

يتم تحديد الاختصاص النوعي حسب نوعية النزاعات المطروحة، عادية كانت أم إدارية، وذلك بالرجوع إلى طبيعة تلك الأملاك الوقفية وتسييرها، واستثمارها، وكذا طبيعة ريعها. وسوف نتناولها في فرعين هما:

#### الفرع الأول

#### المنازعات في الموضوع

##### أولاً: الاختصاص العادي

ويقصد به تلك المنازعات التي تقوم بين أطراف عاديين، ويؤول الاختصاص فيها، إما إلى القسم المدني بالدرجة الأولى باعتباره الولاية العامة للقضاء، أو القسم العقاري، أو حتى قسم الأحوال الشخصية.

لقد سبق لنا الإشارة على أن الأملاك الوقفية ليست ملكاً للواقف، ولا للموقوف عليهم، وإنما هو ملك لله تعالى. وهذا ما أكدته المادة 05 من القانون 10/91 على أنه: "الوقف ليس ملكاً للأشخاص الطبيعيين ولا الاعتباريين، ويتمتع بالشخصية المعنوية وتسهر الدولة على احترام إرادة الواقف وتنفيذها". ومنه يترتب فقط حق الانتفاع والحيازة للموقوف عليهم.

إذن يؤول الاختصاص النوعي المتعلق بالأملاك الوقفية إلى القضاء العادي، ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بالحيازة وحق الانتفاع والمنقولات يكون في القسم المدني، ويؤول إلى القسم العقاري، إذا كان يتعلق بالعقارات.

أما في حالة إبرام عقد مع وزير الأوقاف متعلق بإدارة أو تسيير الملك الوقفي، هنا يخضع النزاع إلى القضاء العادي، بما أنه تصرف بصفته ممثلاً للأوقاف فقط. كما أن

الأمالك الوقفية ليست ملكاً للدولة، وميزانياتها مستقلة عن ميزانية الدولة، أما فيما يخص ريع الوقف فهو خاص بالوقوف عليهم أي مال خاص وليس عام، ومنه يدخل ضمن القضاء العادي<sup>29</sup>.

أما بالنسبة للإلغاء أو فسخ أو تعديل أو نقض عقود الوقف، إذا كان الوقف خاصاً يؤول الاختصاص إلى القسم العقاري.

ثانياً: الاختصاص الإداري

ويقصد بها المنازعات التي يكون أحد أطرافها شخصاً من الدولة أي أشخاص القانون العام كالدولة والولاية والبلدية والمؤسسات العمومية الإدارية. فيؤول الاختصاص المنازعات الإدارية إلى الجهات القضائية الإدارية، إذ هي صاحبة الولاية العامة ولا تحتاج إلى نص خاص لممارسة اختصاصها، كما لا يجوز للمحاكم العادية الفصل في نزاع إداري إلا بموجب نص قانوني صريح استثنائي. ففي حالة ما إذا كان الوقف عاماً يؤول اختصاصه إلى القسم الإداري وتستفيد السلطة المكلفة بالأوقاف ومراعاة للمعيار العضوي للمنازعة الإدارية<sup>30</sup>.

## الفرع الثاني

### الدعوى الاستعجالية الإدارية

يختلف الاستعجال أمام القضاء الإداري عما هو مقرراً بالنسبة للقضاء العادي، إلا من حيث الأطراف وموضوع الدعوى. أما بالنسبة للعناصر المؤسسة للاستعجال، فهي نفسها تشمل دفع الضرر وعدم المساس بأصل الحق، وذلك بسد الفراغ القانوني وتكريس الجهود الرامية إلى ضرورة الموازنة بين حماية المصلحة العامة التي تباشر باسمها الإدارة نشاطاتها، وبين حماية مصلحة الفرد من تصرفات الإدارة التي قد تضر بحقوقه، بحيث نجد أنه تم استحداث قواعد إجرائية قصد التنظيم، كما هو الشأن في القوانين المقارنة التي كرس فيها المشرع صلاحية النظر والفصل في المنازعات التي تكون الإدارة طرفاً فيها. ومن بين القواعد التنظيمية المستحدثة نجد<sup>31</sup>:

1- وقف تنفيذ قرار إداري كله أو وقف بعض آثاره مؤقتاً، سواءً تعلق ذلك بقرار

يمس الحقوق، أو بقرار يقضي برفض منح هذه الحقوق.

2- في مجال ضمان حماية الحريات العامة وذلك باتخاذ التدابير الضرورية التي يراها مناسبة للمحافظة على الحريات الأساسية المنتهكة من قبل الأشخاص المعنوية العامة، وذلك بوجوب الفصل في الدعوى الاستعجالية خلال 48 ساعة من تاريخ تسجيل طلب الحماية، واستدعاء الأطراف للحضور إلى الجلسة للنظر في هذا الطلب.

3- حالة الاستعجال القصوى، وحالة التعدي والاستيلاء، وكذا الغلق الإداري.

### المطلب الثالث

#### الإجراءات الواجب اتخاذها لرفع دعوى الوقف

لرفع دعوى الوقف أمام القضاء لا بد من التأكد واتخاذ بعض الإجراءات الخاصة والضرورية من بينها:

- 1 الطعن الإداري والولائي المسبق.
- 2- التنبيه بالإخلاء في قضايا الإيجار.
- 3- إشهار العريضة في المنازعات العقارية، حيث نصت المادة 85 من المرسوم 63/76 المؤرخ في 1976/03/25 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 93 /123 المؤرخ في 1993/09/19 التي تنص على أنه: "الدعاوى الرامية إلى النطق بفسخ أو إبطال أو إلغاء أو نقض حقوق ناتجة عن وثائق- سندات- تم إشهارها لا يمكن قبولها إلا إذا تم إشهارها مسبقاً. وإذا تم إثبات الإشهار بموجب شهادة من المحافظ العقاري أو تقديم نسخة من الطلب الموجود عليه تأشيرة الإشهار".
- 4- إثبات الملكية وذلك بتحضير العقود والوثائق اللازمة أو شهادة الشهود الفردية أو الجماعية، وكل الأدلة والقرائن المثبتة لوقفية الشيء الموقوف سواء كان عقاراً أو منقولاً محل القضية.
- 5- لا بد من توافر الصفة والمصلحة طبقاً للمادة 13 من قانون الإجراءات المدنية و الإدارية التي تنص على أنه: "لا يجوز لأي شخص التقاضي ما لم تكن له مصلحة قائمة أو محتملة يقرها القانون. يثير القاضي تلقائياً انعدام الصفة في المدعي أو المدعى عليه. كما يثير تلقائياً انعدام الإذن إذا ما اشترطه القانون".

6- توافر شروط رفع الدعوى طبقاً للمادة 14 من نفس القانون التي تنص على أنه: "ترفع الدعوى أمام المحكمة بعريضة مكتوبة، موقعة ومؤرخة تودع بأمانة الضبط من قبل المدعي أو وكيله أو محاميه، بعدد من النسخ يساوي عدد الأطراف". يجب أن تكون العريضة مسببة وواضحة ومؤرخة وموقعة من طرف المدعي ممثل وزير الشؤون الدينية (الناظر). وإبراز البيانات المنصوص عليها في المادة 15 من نفس القانون التي تنص على أنه: "يجب أن تتضمن عريضة افتتاح الدعوى، تحت طائلة عدم قبولها شكلاً، البيانات الآتية:

- 1- الجهة القضائية التي ترفع أمامها الدعوى،
  - 2- اسم ولقب المدعي وموطنه،
  - 3- اسم ولقب وموطن المدعى عليه، فإن لم يكن له موطن معلوم، فأخر موطن له ،
  - 4- الإشارة إلى تسمية وطبيعة الشخص المعنوي ومقره الاجتماعي وصفة ممثله القانوني أو الاتفاقي،
  - 5- عرضاً موجزاً للوقائع والطلبات والوسائل التي تؤسس عليها الدعوى،
  - 6- الإشارة، عند الاقتضاء، إلى المستندات والوثائق المؤيدة للدعوى".
- ثم تسجل القضية لدى أمين الضبط، ويقوم هذا الأخير بوضع رقم القضية وتحديد تاريخ أول جلسة، وبعد نسخ العريضة بعدد الأطراف تسلم للمدعى بغرض تبليغها رسمياً للخصوم. كما يجب احترام الآجال القانوني المحدد بعشرين يوماً (20) على الأقل بين تاريخ تسليم التكليف بالحضور، والتاريخ المحدد لأول جلسة وثلاثة أشهر، بالنسبة للشخص المكلف بالحضور المقيم بالخارج طبقاً للمادة 16 من نفس القانون. وترفق العريضة بوفد يفيد تسديد الرسوم المستحقة للمدعي<sup>32</sup>، إلا أنه وطبقاً للمادة 44 من قانون الأوقاف 10/91 التي تنص على أنه: "تعفى الأملاك الوقفية العامة من رسوم التسجيل والضرائب والرسوم الأخرى لكونها عملاً من أعمال البر والخير". وهذا ما كرسه المشرع الأردني أيضاً في مادته 11 من قانون الأوقاف، إلا أنه استثنى من ذلك الضرائب والرسوم والطوابع التي تتحقق على الأبنية الوقفية التي ينشئها الغير على أراضي الوقف، ويتم استأجرها فيما بعد، فهنا تؤخذ الضرائب و الرسوم منهم خلال مدة العقارات استغلالهم لتلك<sup>33</sup>

## الخاتمة

لقد ساهم الوقف في عدة منافع وخدمات وأعمال خيرية، لكنه تراجع بشكل كبير نتيجة الممارسات الخاطئة على الأملاك الوقفية، سواءً من قبل الناظر أو من طرف الموقوف عليهم (الجهة الموقوف لها)، أو من الواقف في حد ذاته. مما يؤدي و للأسف إلى وقوع النزاعات.

من خلال ما تقدم في هذا الموضوع نستخلص النتائج التالية :

أن هناك عدة منازعات تثار في المحاكم، ومن بين أسباب وقوعها نجد إما من طرف الواقف أو وكيله القانوني، كأن يتجاوز تصرفاته المتفق عليها، أو عدم توافر شرط من شروط الواقف، أو يكون السبب محل الوقف أو الموقوف لهم أو حتى الغير.

لا يتصور قيام دعوى قضائية من غير موضوع، بالنسبة للأملاك الوقفية يكون موضوعها إما متعلق بأصل أو محل الوقف، كأن يتراجع الواقف عن وقفه لمدة معينة، كما قد يكون موضوعها متعلق بالإدارة واستثمار الأملاك الوقفية إذ تعد من بين الحالات الأكثر شيوعاً، كأن يتم عزل الناظر بقرار من السلطة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف بإنهاء مهامه، أو إعفائه منها، أو حتى إسقاطها عنه، كما قد تكون المشكلة في حالة تعدد النظار واختلافهم حول اتخاذ قرار يخص إدارة أو استثمار الوقف.

كما قد يكون بين الناظر والموقوف عليهم أو الجهة الموقوف عليها في مسألة ريع الوقف، كأن يوزعه لغير مستحقيه أو يخل ويحجم عن تحصيل ريع الوقف وغيرها من الحالات.

بالنسبة للاختصاص المحلي، ترفع الدعوى المتعلقة بالعقارات الوقفية والأشغال والتصرفات المتعلقة بها أمام المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها العقار. أما إذا كان محل الوقف منقولاً، فيكون أمام المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصه موطن المدعى عليه. وفي حالة ما إذا كان محل الوقف تنفيذ التزام تعاقدي، يؤول الاختصاص إلى المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها مكان تواجد المؤسسة إذا كانت ثابتة، أما إذا كان الالتزام عبارة عن تنفيذ عقد مقاوله، فإن الاختصاص يؤول إلى المحكمة التي يقع في دائرة اختصاصها مكان إبرام الاتفاق وتنفيذه في مكان إقامة أحد الأطراف.

أما بالنسبة للاختصاص النوعي، فيتم تحديده حسب نوعية النزاعات المطروحة، وبالرجوع إلى طبيعة الأملاك الوقفية، بحيث يؤول النزاع للاختصاص العادي في حالة ما إذا تعلق الأمر بالحيازة، وحق الانتفاع ويكون في القسم المدني. أما إذا تعلق الأمر بالعقارات فيكون في القسم العقاري.

ونجد أيضاً في حالة ما إذا تم إبرام عقد مع وزير الأوقاف متعلق بإدارة وتسيير الأملاك الوقفية، فإن النزاع يخضع إلى القضاء العادي، بما أنه تصرف بصفته ممثلاً للأوقاف فقط. لأن الأملاك الوقفية ليست ملكاً للدولة ولها ميزانية مستقلة تماماً عن ميزانية الدولة.

كما يؤول النزاع إلى الاختصاص الإداري في حالة ما إذا كان الوقف عاماً، مع اتخاذ كل الإجراءات القانونية المناسبة لذلك.

#### التوصيات:

لا بد أن تكون النصوص القانونية أكثر تفصيلاً، خاصة فيما يخص العقارات الوقفية بما أنها لا تخضع لتقادم المكسب، وعلى المشرع تنظيم الوقف الخاص لأن هناك عدة نزاعات في هذا المجال على الساحة القضائية.

### الهوامش

1. الغوثي بن ملحمة، القانون القضائي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 270.
2. بن عزوز عبد القادر وولد خسال سليمان، احكام الهبة والوقف والوصية والميراث، 2011، ط1، ص 143.
3. طرفاني محمد، قراءة في قانون الاوقاف الجزائري، محاضرة القيت على قضاة التكوين المتخصص في مادة القانون العقاري بالمعهد الوطني للقضاة، 2002/01/30 .
4. قانون رقم 84-11 المؤرخ في 09/06/1984 المتضمن قانون الأسرة المعدل و المتمم بأمر رقم 05-02 المؤرخ في 27/04/2005. المادة 204 منه التي تنص على أنه: " الهبة في مرض الموت، والأمراض والحالات المخيفة، تعتبر وصية". وأيضاً المادة 215 من نفس القانون التي تنص على أنه: "يشترط في الوقف والموقوف ما يشترط في الواهب والموهوب طبقاً للمادتين 204 و 205 من هذا القانون".
5. رقم القرار: 96675 المؤرخ في : 23/11/1993 ، اجتهاد قضائي، 2001، عدد خاص، ص 302.
6. نشرة القضاة، سنة 1972 ، عدد 02، ص 73.
7. بن عزوز عبد القادر وولد خسال سليمان، المرجع السابق، ص 143.
8. كمال الدين امام محمد، الوصاية والاقواف في الشريعة الاسلامية، الإسكندرية، 2002، ص 265، 267.
9. بوضياف عبد الرزاق، إدارة أموال الوقف وسبل استثماره في الفقه الإسلامي و القانون الجزائري، رسالة دكتوراه، قانون و شريعة، 2006، ص 222.
10. مرسوم تنفيذي رقم 98-381 المتعلق بتحديد شروط إدارة الأملاك الوقفية وتسييرها وحمايتها وكيفيات ذلك، المؤرخ في 01/02/1998، جريدة الرسمية، عدد 90.
11. بوضياف عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 222.
12. بوضياف عبد الرزاق، نفس المرجع، ص 223.
13. الصغير بعلي محمد، الوجيز في الاجراءات القضائية الادارية، دار العلوم، ص 131.
14. الصغير بعلي محمد، نفس المرجع، ص 132.
15. الابراهيم محمد احمد، الوجيز في الاجراءات المدنية، ديوان المطبوعات الجامعية، ج 1، ص 67.

16. عياوي سعيد، المرجع السابق، ص 191.
17. المجلة القضائية، 1994، العدد 02، ص76.
18. عياوي، سعيد، المرجع السابق، 194.
19. حمدي باشا عمر، عقود التبرعات (التهبة، الوصية، الوقف) ، دار هومة، 2004، ص77.
20. قانون رقم 10-91، مؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل 1991 المتعلق بالأوقاف، الجريدة الرسمية، عدد21 .
21. عياوي سعيد، المرجع السابق، ص 193.
22. حمدي باشا عمر، المرجع السابق، ص 78. - زردوم بن عمار صورية، النظام القانوني للأملاك الوقفية في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، قانون عقاري، جامعة باتنة، كلية الحقوق، ص 156.
23. زردوم بن عمار صورية، المرجع السابق، ص 159.
24. يرى الأستاذ سعادي لعل، أن مذهب أبي حنيفة وحده القائل بالرجوع، أما صاحبا ( أبو يوسف ومحمد) فقد سلكا مذهب الجمهور(الشافعية والحنابلة والمالكية)، وقالوا بعدم الرجوع. محاضرات أقيمت على طلبه الماستر2 في القانون الخاص، فرع قانون الأسرة، 2016/2017.
25. زردوم بن عمار صورية، المرجع السابق، ص159 .
26. زردوم بن عمار صورية، المرجع السابق، ص158.
27. بن ملحّة الغوثي، المرجع السابق، ص4.
28. عباد اسماعيل، النظام القانوني للأملاك الوقفية في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر، قانون اداري، 2014، ص76.
29. عباد اسماعيل، نفس المرجع، ص 77.
30. عباد اسماعيل، نفس المرجع، ص 79
31. بريارة عبد الرحمان، شرح قانون الاجراءات المدنية والادارية، منشورات بغدوي، 2009، ط 2، ص 32، 46، 51 وما يليها.
32. قانون رقم 08.09 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2008، المتعلق بقانون الإجراءات المدنية والإدارية.
33. منذر عبد الكريم، أحكام الوقف، دراسة قانونية فقهية مقارنة بين الشريعة و القانون، دار الثقافة، الأردن، سنة 2015، ط2، ص151.

## عرض وتقييم لتنافسية القطاع السياحي في الجزائر (2011-2015)

الدكتورة شابي حليمة

الجزائر

### ملخص

أصبحت مقومات التنمية الشاملة تعتمد على مقومات التنمية الاقتصادية والسياحية لأنها تعد قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والجزائر كبلد يعتمد بنسبة كبيرة في إيراداته وبالتالي في تنميته الاقتصادية والاجتماعية على قطاع المحروقات لا بد أن نشير أنه من الضروري أن يفكر صناع القرار في استراتيجيات بديلة تتمثل أساسا في القطاع السياحي.

ومنه تنبع أهمية الدراسة من تتبع المكانة السياحية للجزائر بغية البحث عن مواقع القوة والضعف لهذا القطاع الواعد، من أجل تنبؤ سليم يساعد القائمين على عمليات التخطيط السياحي في اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتطوير صناعة السياحة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: السياحة، الاستثمار السياحي، تنافسية القطاع السياحي.

## RESUME

Le développement global dépend principalement du développement économique du pays dont le tourisme fait partie. Ce dernier peut devenir dans un futur proche, la locomotive de l'essor économique et social de l'Algérie. Actuellement l'économie nationale dépend essentiellement des revenus des hydrocarbures qui risquent de manquer de stabilité vu le cours du pétrole qui peut baisser et être en deçà des attentes des autorités nationales.

Dans ce sens, les décideurs doivent prévoir des stratégies moins vulnérables et relativement plus stables garantissant une rentabilité plus sûre telles que le tourisme.

Notre étude a pour objectif de faire un constat en vue de situer l'état actuel du tourisme dans notre pays et faire une première évaluation ; c'est-à-dire déceler les points positifs existants afin de les développer davantage et les points négatifs afin d'éliminer définitivement l'inutile et redresser ce qui mérite d'être amélioré, c'est-à-dire le nécessaire de ce qu'il ne faut pas abandonner , ce qu'il faut conserver et prendre comme point de départ , une base de lancement du tourisme en quelque sorte. Et ce, dans le but d'aider les responsables chargés du secteur du tourisme à bien planifier les projets en vue et améliorer concrètement et sûrement ceux qui existent.

En somme, avoir un organigramme clair quant au développement de l'industrie touristique « naissante » dans notre pays qui recèle d'énormes potentialités dans ce domaine encore inexploitées.

**Mots clés :** le tourisme, l'investissement touristique, la compétitivité du tourisme.

## مقدمة

تعد السياحة نشاطا منتجا، ذا تأثير إيجابي على جوانب كثيرة: اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، من خلال تعزيز معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة مستويات الدخل، وتحفيز استثمارات القطاع الخاص في البنية التحتية، ومرافق الخدمات السياحية، فكل مشروع يكتمل يعد رافداً يصب في صناعة السياحة التي أضحت مقوماً رئيسياً يدعم الاقتصاد الوطني ويسهم في ترسيخ السمعة العالمية في المجال السياحي، إلا أن إدارة وتوجيه الاستثمارات الوجهة الضرورية لخدمة التنمية الاقتصادية، تعد الأهم وهذا ما تستطيع الصناعة السياحية إنتاجه فعلا بالنسبة للدول التي تمكنت من تحديد الشروط وتهيئة الظروف الملائمة للاستثمار السياحي بفضل تميز دورها الاقتصادي بحركة ديناميكية وبمقدرة على بعث سلسلة من العمليات والنشاطات الإنتاجية، حيث أصبحت الصناعة التصديرية الأولى في العالم بنهاية هذا القرن عاملة على إزاحة مصادر الثروة التقليدية ومحاولة التركيز على تخصيص مختلف الموارد بهدف إشباع الحاجات السياحية التي تعود على النشاط الخدمي السياحي بمردود اقتصادي.

### أ- الإطار المنهجي للدراسة :

إشكالية الدراسة: والتي تتمثل في محاولة طرح الاشكالات العملية بالنسبة للقطاع السياحي في ظل ما يحتاجه حاملي المشاريع الاستثمارية من معرفة لواقع مناخ الأعمال في الجزائر ويمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهي المكانة التنافسية للقطاع السياحي للجزائر؟

### فرضيات الدراسة :

- لتحقيق الهدف من الدراسة تم صياغة الفرضيات والتي تعتبر أكثر الإجابات احتمالا للسؤال المطروح سابقا، بحيث تتمثل فرضيتي الدراسة فيما يلي:
- الفرضية الأولى: إن توفير المناخ الاستثماري الملائم في البلد يشجع إقامة مشاريع سياحية، كما تتميز الجزائر بمقومات سياحية قادرة على المنافسة،
  - الفرضية الثانية: إن السياسات المتبعة في الجزائر، والمتعلقة بالاستثمارات السياحية، لا تواكب التطور السريع لاقتصاديات السياحة العربية والدولية؛

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- الدور الذي يلعبه قطاع السياحة في المساهمة في تحقيق النمو والتنوع المطلوب في بنية الاقتصاد الوطني؛
- التعرف على مدى تطبيق المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية في الجزائر ومنه رصد انعكاساته على مؤشرات التنافسية السياحية العالمية.

أهداف الدراسة: يتمحور هدف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح دور وأهمية الاستثمار في المشاريع السياحية للتنمية الاقتصادية للبلد؛
- توضيح مكانة قطاع السياحة في الجزائر على الصعيد العالمي والعربي؛
- محاولة التعرف على نقاط الضعف في السياسات السياحية في الجزائر من خلال تقييم أداءها.

منهجية الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أسلوب الاستنباط الذي يقوم على استنتاج أفكار معينة من فكرة عامة ويمزج ذلك بتحليل واقعي يربط بين التشخيص والمعالجات من جهة والواقع من جهة أخرى، وفي سبيل ذلك استعانت الدراسة بالعديد من الأبحاث والتقارير المتخصصة ومن مراجع مكتبية مختلفة ومواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت. فيما يتعلق بالجزء الباقي اعتمدت الدراسة على بعض الأدوات الإحصائية كالنسب المئوية ومعدلات النمو، والمستقاة من مؤسسات رسمية كوزارة السياحة وهيئات حكومية كالديوان الوطني للإحصاء ومنظمات عالمية كتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي والمنظمة العربية للسياحة.

حدود الدراسة وتقسيماتها:

- الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية 2011-2015 أما الحدود المكانية تتمثل في الجزائر. ومن أجل توضيح كل ذلك، قسم البحث إلى ثلاث محاور هي:
- المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة.
- المحور الثالث: دراسة تقييمية لتنافسية القطاع السياحي في الجزائر.

## II- الاطار المفاهيمي للدراسة :

### 1- الاستثمار السياحي :

إن النشاط الاستثماري في قطاع السياحة يتيح فرصا تكون قادرة على المنافسة محليا، إقليميا وعالميا، ويكون المطلوب هنا تطوير مرافق الخدمات السياحية ضمن إطار استراتيجي يقوم على خطة واضحة.

#### 1-1- صناعة السياحة كنشاط استثماري:

ينظر إلى الاستثمار السياحي على أنه، القدرة على الإنتاجية الهادفة إلى تكوين رأس المال المادي وإعداد رأس المال البشري في مجال السياحة من أجل زيادة وتحسين الطاقة الإنتاجية والتشغيلية وتقديم أفضل الخدمات في مجالات السياحة المختلفة. كما يمكن تعريفه أيضا على أنه ذلك الجزء من القابلية الإنتاجية الآنية الموجهة إلى تكوين رأس المال السياحي -المادي والبشري- بغية زيادة طاقة البلد السياحية، كالفنادق والمدن السياحية والطرق والنقل السياحي... الخ.

لكن ما يؤخذ على هذه التعاريف كون أن حجم الاستثمار في السياحة يعد عاليا بمقارنته مع قيمة الإنتاج وكنتيجه لذلك فإن التكاليف يمكن أن تكون عالية في بعض الأحيان. ويأتي تبرير ذلك في تطور السياحة في حد ذاتها والتي تعني تطور الصناعات المرتبطة بها في الخدمات والمواصلات والتجارة عن طريق زيادة العرض الذي تخلقه السياحة في إنتاج أو مضاعفة إنتاج هذه القطاعات وبالتالي تغطية قيمة التكاليف التي تم إنفاقها ومن ثم تعظيم قيمة الناتج المحلي<sup>1</sup>.

كما يأتي تعريف المنظمة العالمية للسياحة للتنمية الاستثمارية للسياحة على أنها التنمية التي تلبي جميع احتياجات السياح والحفاظ على بيئة المواقع السياحية، وحمايتها من التدهور إلى جانب حماية وتوفير الفرص التطويرية للمستقبل، والتي تهدف إلى تحقيق إدارة ناجحة وملائمة للموارد الطبيعية بحيث تحقق المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، ويتحقق معها التكامل الثقافي والبيئي والتنوع الحيوي ودعم نظم الحياة.

وفي إطار هذه التعاريف يمكن القول إن الاستثمار في قطاع السياحة يهدف أساسا

إلى تحقيق ما يلي:

المحافظة على المقومات الطبيعية والمواقع التاريخية والثقافية المتعلقة بالسياحة باعتبارها رأس المال الثابت لها، وحمايتها وصيانتها بشكل يمهّد لتطويرها وتقديمها ضمن العرض السياحي بالشكل المناسب؛  
الارتقاء بمعايير الجودة في بيئة المقصد السياحي بترشيد استخدام الموارد السياحية؛

احترام الثقافة المحلية وطابعها لجعل المجتمع المحلي عنصرا داعما لتحقيق شروط الاستثمار للسياحة<sup>2</sup>.  
1-2- مميزات الاستثمار السياحي؛

يعد التنوع الاقتصادي عملية تنوع مصادر الدخل، توسيع للقاعدة الانتاجية، وزيادة مساهمة القطاعات الانتاجية (السلعية والخدماتية) في الناتج المحلي الاجمالي، بما يخلص الاقتصاد من مخاطر الاعتماد على هيمنة مادة أولية أو سلعة واحدة رئيسية.  
من جانب آخر يتضمن معنى التنوع زيادة توسيع عدد المنتجات أو السلع الأولية والمواد المصنوعة، التي يتعلق بها دخل البلد أو تقليص الاعتماد والتركيز عليها حسب الحالة. أما في الاقتصاديات النفطية فيعرف بإيجاد مصادر دخل بديلة عن طريق تطوير اقتصاد غير نفطي وصادرات غير نفطية، ومصادر إيرادات أخرى وفي نفس الوقت تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية. فالاعتماد على انتاج وتصدير سلعة واحدة رئيسية كمصدر وحيد للدخل وتمويل التنمية، يشكل خطرا يهدد مصير الاقتصاد، سيما إذا كان هذا الاقتصاد يعتمد بشكل متزايد على المواد الخام الأولية، هذه الأخيرة غالبا ما تكون لها بدائل معوضة عنها، أو أجّل نضوبها محسوب، أو أن سعرها وعوائدها عرضة باستمرار للتقلبات أو التذبذبات (كالنفط).

ومنه فالتنوع يقود منطقيا إلى إيجاد مصادر دخل جديدة ومتجددة في مجال الناتج المحلي الاجمالي، تمويل الميزان التجاري، تمويل الميزانية العامة وتوليد الفائض الاقتصادي، بحيث يكفي في المستقبل لتحمل أعباء تمويل الاستثمارات المادية والبشرية اللازمة لاستمرار عملية التنمية فمشاكل وأهداف التنوع تعتبر مشاكل وأهداف التنمية الاقتصادية، باعتبارها مجموع سبل المساعدة على تحويل الهيكل الاقتصادي، مع تنوع السلع الأساسية والموارد المصنعة والخدمات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي التام، وتشغيل اليد العاملة والعمل على استقرار

الدخل من الصادرات وزيادته. ولذلك يعتبر التنوع الاقتصادي الصورة العكسية للاختلال في الهيكل الاقتصادي<sup>3</sup>.

فمن الممكن أن يؤدي التوسع في إنشاء المشاريع السياحية أو تطوير المشاريع الحالية إلى تحقيق درجة معينة من التكامل (الرأسي والأفقي) بينها وبين الأنشطة الاقتصادية والخدمات الأخرى، ومنه خلق أنواع متعددة من العلاقات الداخلية بين القطاعات الأخرى، ومن هذه العلاقات ما يلي:

تشجيع وتوسيع القطاعات الخدمية الأخرى المساعدة للقطاع السياحي؛  
زيادة مقدرة الحكومة على خلق فرص جديدة للعمالة عن طريق إنشاء مشاريع اقتصادية جديدة<sup>4</sup>.

## 2- واقع الاستثمار السياحي في الجزائر:

يعد الاستثمار السياحي شرطا أساسيا لرفع التحديات وتقديم عرض خدمات يتماشى مع المعايير الدولية المتعارف عليها، وخاصة لما يحمله من احتياطي كبير يمكن تحريكه لخدمة الاقتصاد الوطني، وخاصة أن مقومات القاعدة السياحية المتنوعة متوافرة في الجزائر.

وفقا لآخر احصائيات وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعات التقليدية ديسمبر 2014، فإن الجزائر تحوز على 1185 فندقا من مختلف الأصناف بطاقة استيعاب تقدر بـ 99605 سرير، يمثل فيها ما نسبته (89%) تابعا للقطاع الخاص بطاقة ايواء تمثل حوالي 74744 سرير، مقابل امتلاك القطاع العمومي بـ (5.4%) بـ 65 فندقا بطاقة 18613 سرير، تبقى معظمها منتشرة على المناطق الشمالية لا سيما السياحة الحضرية (61912 سرير)، والسياحة الشاطئية (27962 سرير)<sup>5</sup>.

بالإضافة الى وجود 861 مشروعا استثماريا، بطاقة استيعاب تمثل 104244 سرير لاستحداث 45300 منصب عمل، حيث تقدر التكلفة الكلية بـ 342.26 مليار دينار. من مجمل هذه المشاريع 385 منها هي مشاريع قيد التنفيذ و104 مشروعا متوقفا لأسباب تتعلق بمشاكل التمويل المصرفي خاصة وحيازة العقار السياحي، بالإضافة الى 296 مشروعا لم يتم الانطلاق بها لأسباب تعود لعدم حيازة رخص البناء، أو لكون المواقع المختارة لا تصلح للتهيئة السياحية كذلك وجود الكثير من العراقيل الادارية وحتى

الشخصية منها في حالة الميراث. والشيء الأكيد هو انجاز لـ 76 مشروعاً سياحياً بنسبة (100%) مقارنةً بـ أكتوبر 2013 حيث تم تسليم 21 مشروع فقط من العدد الاجمالي وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بما هو متوقع تحقيقه<sup>6</sup>.

### III-دراسة تقييمية لتنافسية القطاع السياحي في الجزائر.

يعد القطاع تنافسي، كل قطاع تكون فيه مؤسساته قادرة على التصدي للمنافسة سواء المحلية الداخلية أو الأجنبية الخارجية، من خلال المحافظة على حصتها من السوق والعمل على تنميتها باستمرار، كما يمكن قياس تنافسية القطاع بنمو الحصة السوقية له ومقارنتها بباقي القطاعات المنافسة الأخرى، مع تحقيق عوائد عالية أعلى من المتوسط بوجود منافسة حرة، على أن تكون إنتاجية عناصره أكبر من إنتاجية عناصر منافسيه ومستوى تكاليف الوحدة الواحدة المنتجة تساوي أو أقل من مستوى تكاليف الوحدة لدى المنافسين.

ويبرز تحليل ومقارنة نتائج تقرير تنافسية السياحة والسفر من سنة 2011 إلى غاية سنة 2015 للدول المشاركة مكانة الجزائر حيث استند التقرير إلى محاور رئيسية تم بناء كافة العناصر والمؤشرات والمتغيرات التنافسية لجميع الدول المشاركة في التقرير، وتتلخص هذه المحاور التي اهتمت بها الدراسة فيما يلي:

#### 1- الإطار التنظيمي والقانوني:

- سياسة اللوائح والتعليمات شمل 9 مؤشرات.

- الاستدامة البيئية شمل 7 مؤشرات.

- الأمن والسلامة شمل 4 مؤشرات.

- معايير الصحة والنظافة شمل 4 مؤشرات.

- تفضيل السفر والسياحة شمل 5 مؤشرات.

#### 2- البنية التحتية وبيئة الأعمال:

- البنية التحتية للنقل الجوي شمل 7 مؤشرات.

- البنية التحتية للسياحة شمل 3 مؤشرات.

- البنية التحتية لتقنية الحاسوب والمعلومات شمل 7 مؤشرات.

- البنية التحتية للنقل البري شمل 5 مؤشرات.

- منافسة الأسعار في صناعة السياحة والسفر وشمل 5 مؤشرات.
- 3- الموارد البشرية والثقافية والطبيعية :
- الموارد البشرية شمل 10 مؤشرات.
- الانفتاح على السياحة والسفر شمل 4 مؤشرات.
- المصادر الطبيعية شمل 5 مؤشرات.
- المصادر الثقافية شمل 4 مؤشرات.

يبين تحليل تقرير سنة 2015 الذي ضم 141 دولة من جميع أنحاء العالم من بينها 14 دولة عربية والذي أطلق عليه مسمى «النمو من خلال الصدمات» ، وهذا نتيجة تعرض قطاع السياحة لعدة صدمات و أزمات متلاحقة في العالم ورغم كل هذا ما زال القطاع ينمو فقد بلغ عدد السواح في سنة 2014 عالميا 1.14 مليار زيادة عن سنة 2013 بـ 51 مليون سائح وهذا ما أكدته المنظمة العالمية للسياحة للأمم المتحدة إضافة إلى تأكيد المجلس العالمي للسياحة بأن قطاع السياحة والسفر يمثل 9.5 % من الناتج المحلي بالعالم أي 7 تريليون دولار أمريكي ويشكل 5.4 % من الصادرات العالمية وما زال هذا القطاع يلعب دورا بارزا ومحركا رئيسيا لخلق فرص العمل الذي تزايدت بنسبة 4% في عام 2014 من خلال توفير 266 مليون فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة.

ووفقا للتقرير جاءت الجزائر في المرتبة 123 على الصعيد العالمي من مجموع 141 دولة مشاركة حيث شهدت تحسنا ملحوظا مقارنة بسنة 2013، أما على الصعيد العربي فقد احتلت المرتبة 12 من مجموع 14 دولة عربية مشاركة في هذا التقرير.<sup>7</sup>

الجدول رقم (01): مؤشرات تنافسية القطاع السياحي في الجزائر.

عالميا			الأعوام	المؤشرات
2015	2013	2011		
↑99	↓134	↓112	الإطار التنظيمي والقانوني البنية التحتية وبيئة الأعمال الموارد البشرية والثقافية والطبيعية	
↓133	↓126	↓110		
↑90	↓123	↑116		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس) 2013.2011، 2015 والمنظمة العربية للسياحة.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن كل مؤشر يتكون من مجموعة من المؤشرات التي بدورها تتكون من مجموعة من العوامل (غير موضحة بالجدول)، وكل عامل من هذه العوامل موزون بقدر أهميته في المؤشرات بالنسبة للعوامل الأخرى، والدرجة النهائية لكل مؤشر مقدرة بنقاط وما يتحصل عليه المقصد السياحي من نقاط يحدد موقعه نوعيا في درجة جاذبية قطاع السياحة والسفر.

وفيما يلي سنتناول الدراسة بالتفصيل وضعية مؤشرات تنافسية القطاع السياحي في الجزائر والتي تضم مؤشر الإطار التنظيمي والقانوني ومؤشر البنية التحتية وبيئة الأعمال ومؤشر الموارد البشرية والثقافية والطبيعية.

1- مؤشر الإطار التنظيمي والقانوني لقطاع السياحة في الجزائر: يوضحه الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): مؤشرات الإطار التنظيمي والقانوني لقطاع السياحة في الجزائر.

2015	2013	2011	
الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	
↑99	↓134	112	الإطار التنظيمي والقانوني لقطاع السياحة
↑121	↓133	118	سياسة اللوائح والتعليمات
↑113	↓136	120	الاستدامة البيئية
↑95	↓132	95	الأمن والسلامة
↑84	↓90	84	الصحة والنظافة
139	↓140	130	تفضيل السفر والسياحة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي لعام 2011، 2013، 2015

والموقع [www.weforum.org](http://www.weforum.org) (the world economic forum)

1-1- الإطار التنظيمي والقانوني لقطاع السياحة: عرفت الجزائر ومع حلول سنة 2015 تحسنا معتبرا حيث تقدمت بـ 35 رتبة، هذا ما يشير الى بداية تدارك الوضع في هذا الإطار وتسليط الضوء على هذه النقطة بتطبيق نظام الحوكمة على مستوى الهيئات والمنشآت السياحية والذي سينجم عنه بيئة استثمارية ملائمة لتكثيف النشاط السياحي.

- 1-2- مؤشر سياسة اللوائح والتعليمات: سجل هذا المؤشر 3,7 نقطة سنة 2011 لينخفض إلى 3,32 سنة 2013 مما أخره بفارق 15 رتبة ليضع الجزائر في المرتبة 133 عالميا وهو ما يعكس التعقيدات المتعلقة بالعمارة الاستثمارية وخاصة السياحي منه وبمنح الرخص والذي سببه تشابك مجموعة من القطاعات، الأمر الذي يحول دون تنفيذ هذه المشاريع في تاريخها الفعلي، إلا أنه ومع مطلع سنة 2015 تحسن موضعه ليرتفع بفارق 12 رتبة مقارنة مع سنة 2013.
- 1-3- مؤشرات الاستدامة البيئية: احتلت الجزائر المرتبة 113 عالميا متقدمة بـ 23 رتبة مقارنة بسنة 2013، وهذا يشير إلى أن الجزائر أصبحت تركز على بيئة مهينة وفقا لمبادئ الاستدامة تكون قادرة على تنمية صناعة السياحة، وهذا كذلك ما خلص إليه تقرير البصمة البيئية المتعلق بالجزائر.
- 1-4- مؤشر الأمن والسلامة: سجل هذا المؤشر ارتفاعا محسوسا بـ 37 رتبة سنة 2015 فقد احتلت الجزائر المرتبة 95 عالميا وهي مكانة جيدة بحيث لا تتجاوز المرتبة 100 مقارنة بسنة 2013. لكن الشيء الملاحظ هو تعطيل مسار الإصلاحات السياسية والاقتصادية جراء حالة اللامن مما جعل المستثمر الأجنبي يتفادى دخول السوق الجزائرية لغياب الثقة بمناخ الاستثمار.
- 1-5- معايير الصحة والنظافة: احتلت الجزائر المرتبة 84 عالميا إذ أن ركيزة الصحة على قدرة تنافسية السياحة تأتي من أهمية ذلك على السائح الذي سيتأثر بالصحة العامة والإمكانيات المتوفرة في البلد.
- 1-6- مؤشر تفضيل السفر والسياحة: جاء ترتيب الجزائر في هذا المؤشر 139 عالميا سنة 2015. هذا دليل على ضعف ارتقاء وجهة الجزائر كبلد سياحي ومقصد سياحي على مستوى سوق السياحة العالمي نظرا لعدم كفاءة الأداء التسويقي السياحي لإبراز المقومات الطبيعية والحضارية للبلد.
- أخيرا ولتحسين القدرة التنافسية لمؤشر الاطار التنظيمي والقانوني لقطاع السياحة والسفر وجب الأخذ بعين الاعتبار القرارات التي يمكن أن تكون سياسية في بعض الأحيان ومنه صعوبة أحداث تغييرات ( كالنظام الضريبي مثلا )، لكن تحسن هذا المؤشر لا يتوقف على جهة واحدة انما على عدة جهات حكومية كأصدار قوانين الضريبة

وقوانين الاستثمار.... الخ ، ومنه بناء شراكات فعلية بين هذه الجهات سيؤدي الى تحسين القدرة التنافسية للسياحة وزيادة نسبة الاستثمار في المشاريع السياحية.

## 2- مؤشر البنية التحتية وبيئة الأعمال في الجزائر: يوضحه الجدول الموالي

الجدول رقم (03): مؤشر البنية التحتية وبيئة الأعمال في الجزائر.

2015	2013	2011	
الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	البيئة التحتية وبيئة الأعمال
133	↓126	110	
113	↓115	103	البنية التحتية للنقل الجوي
121	↓126	101	البنية التحتية للنقل البري
↓138	↓131	95	البنية التحتية للسياحة
↑105	115↓	97	البنية التحتية لتقنية الحاسوب والمعلومات
↑10	↑28	32	مناقسة الأسعار في صناعة السياحة والسفر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي لعام 2011، 2013، 2015، والموقع [www.weforum.org](http://www.weforum.org) (the world economic forum)

2-1- مؤشرات البنية التحتية للنقل الجوي: والذي وضع الجزائر في المرتبة 113 عالميا متأخرة بـ 10 رتب مقارنة بسنة 2011 وهذا يدل على سوء تسيير شبكة النقل الجوي على المستويين (الداخلي والخارجي).

2-2- مؤشر البنية التحتية للنقل البري: والذي سجل تأخر قدر بـ 20 رتبة عن سنة 2011، مسجلة البلاد بذلك المرتبة 121 عالميا. وهو ما يبين مدى رداءة شبكة الطرق وعدم مسابقتها المعايير الدولية المفروضة.

2-3- مؤشر البنية التحتية للسياحة: بحسب هذا المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 138 عالميا لسنة 2015 بفارق 43 رتبة مقارنة بسنة 2011، وهو يعد لحد الآن أسوأ مؤشر من حيث مؤشرات هذا التصنيف، فبالرغم من امتلاك الجزائر على المقومات الطبيعية والمالية الضرورية لبناء بنية تحتية متينة لقطاع السياحة إلا أن الاستثمارات الموجهة لهذا الغرض ليست في مستوى مؤهلاتها المالية.

وعليه فاعمل على تحسين القدرة في هذا المؤشر يجب أن يكون بالعمل مع القطاع الخاص مثل البنوك والمستثمرين لإنشاء شركات تأجير للسياحة والسفر والأفضل أن تكون عالمية وذلك لكسب ثقة السائح.

4-2- البنية التحتية لتقنية الحاسوب والمعلومات: جاءت الجزائر في المرتبة 105 عالميا لسنة 2015 بارتفاع طفيف يقدر بـ 10 رتب ونظرا لأهمية هذا المؤشر والذي يعتمد بشكل واضح في تعاملاته على شبكة الانترنت ومدى ارتباطها في عمليات تسويق الوجهات السياحية للمقصد السياحي، ومنه عدم ملاءمة وضع وسائل الدفع العصرية على مستوى البنوك والمؤسسات المستقبلية للسياح ويرجع هذا الى النقاط التالية:

- ضعف في استخدام تقنيات الإعلام والاتصال مما يؤدي إلى خلق عجز في تسويق وجهة الجزائر؛
- نقص التحكم في التقنيات الجديدة لاستشراق السوق من طرف القائمين على وكالات الأسفار؛
- عدم التكيف مع الطريقة العصرية للتسيير الإلكتروني للنقل قصد تنظيم عمليات الحجز والخدمات.

5-2- مؤشر منافسة الأسعار في صناعة السياحة والسفر: بلغت الجزائر حسب هذا المؤشر المرتبة 10 عالميا بتقدم 22 رتبة مقارنة بسنة 2011، وهو دليل على إرادة الحكومة على جعل أسعار السلع والخدمات المكملة لصناعة السياحة في متناول السياح الوافدين الى وجهة الجزائر، تبقى الإشارة إلى أنه لا يزال العمل قائما لتحسين مؤشر أسعار الفنادق الذي يظل مبالغاً به نظرا للخدمات المرفقة، ومنه غياب سياسة واضحة للأسعار أي عدم فرض تسعيرات موسمية لتشجيع السياحة.

3- مؤشر الموارد البشرية والثقافية والطبيعية في الجزائر: والذي يبين من خلال الجدول رقم (04)

الجدول رقم (04): مؤشرات الموارد البشرية والثقافية والطبيعية في الجزائر.

2015	2013	2011	
الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	الرتبة عالميا	
↑90	↓123	116	الموارد البشرية والثقافية والطبيعية
↓109	↓103	91	الموارد البشرية
137	↓137	129	الانفتاح على السياحة والسفر
127	↓121	99	الموارد الطبيعية
↑50	↓74	72	الموارد الثقافية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير المنتدى الاقتصادي لعام 2011, 2013, 2015 والموقع

(the world economic forum)www.weforum.org

- 3-1- مؤشر الموارد البشرية: تراجع مكانة الجزائر في هذا المؤشر بما قدر بـ 18 رتبة مقارنة بسنة 2011 وهذا يشير في مجمله بتدهور نوعية النظام التعليمي خاصة وضعف التدريب والتأهيل المتخصص في المجال.
- 3-2- مؤشر الانفتاح على السياحة والسفر: جاءت الجزائر في المرتبة 137 عالميا متأخرة بـ 8 مراتب وهذا دليل على أن المجتمع المحلي لا يتمتع بعد بثقافة الاستقبال أو الانفتاح السياحي للزوار الأجانب وهذا ما يؤدي في معظم الوقت إلى ركود سياحي.
- 3-3- الموارد الطبيعية: سجلت الجزائر على الصعيد العالمي المرتبة 127 سنة 2015 مقابل المرتبة 99 سنة 2011، مما يضع الجزائر في موقع غير تنافسي مقارنة بباقي الدول رغم ما تملكه وتزخر به الجزائر من مقومات طبيعية هائلة وعدد من المواقع الأثرية لكنها للأسف تكون عادة غير مستغلة تماما أو مستغلة بشكل سيء للموارد الطبيعية.
- 3-4- الموارد الثقافية: تحسن هذا المؤشر بارتفاع قدر بـ 24 رتبة سنة 2015، بدليل حيازة الجزائر على الكثير من المواقع الثقافية المسجلة في التراث العالمي.

## خاتمة

من خلال ما تم التوصل إليه حول العوامل المحددة لتنافسية قطاع السياحة والسفر، يمكن القول أن قطاع السياحة في الجزائر لا يزال متأخرا مقارنة بما تشهده باقي الدول، ويحتاج إلى الكثير من التحسين في مختلف الجوانب والعوامل التي تساعد في تفعيل القطاع. فالميزة النسبية والمعبر عنها بالمقومات الطبيعية والمالية وحدها لا تكفي، وعليه يجب على الدولة العمل على تفعيل الميزة النسبية لتطوير العوامل الأخرى المحفزة للجذب السياحي.

فإذا نظرنا الى السياسة السياحية للاستثمارات بالجزائر وذلك من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية نجد أن هناك نظرة جادة في تطوير القطاع تتضمن التوسع السياحي عبر جميع أقاليم الوطن، الا أن ما يلاحظ على هذا المخطط هو عدم الاهتمام بمجموعة كبيرة من المتغيرات التي شملتها تقارير التنافسية السياحية، اضافة الى سير هذا المخطط يتميز بعدم وجود الية يتم بموجبها تقييم التقدم الحاصل على مستوى التنفيذ وعدم توفر بيانات في هذا الصدد.

## النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعد صناعة السياحة أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وتعد أحد الروافد الأساسية للدخل الوطني، ومنه لا بد من توفر مقومات الجذب السياحي وتتبع استراتيجيات تخص العمل السياحي لتحقيق نجاح هذه الصناعة بالشكل المطلوب.
- أن الجزائر تتوفر على العديد من المقومات التي تجعل منها مقصدا سياحيا وهذا بفضل الموارد الطبيعية والموقع الجغرافي والتطلع إلى تطوير وترقية الاستثمار السياحي من خلال سن التشريعات والقوانين المحفزة له.
- مناخ الأعمال في الجزائر ما زال ضعيفا نظراً لغياب العديد من العوامل المتحكمة في الاستثمارات كحوكمة الشركات والبنوك، وتعطل برنامج الإخصصة، والقطاع الموازي، والتأخر في الهياكل القاعدية...إلخ.

- يؤدي الافتقار إلى استراتيجية واضحة المعالم حول السياحة وآفاق تطورها إلى عدم وضوح الرؤية السياحية، مما يؤثر على المستوى الوطني والإقليمي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للبلد(الجزائر).

### التوصيات:

#### توصي الدراسة بمايلي:

- إيجاد نوع من التوازن بين الاستثمارات السياحية والموارد السياحية المتاحة والذي يتم عن طريق التنظيم الكامل والمبرمج للتنمية.
- خلق مناخ تنموي مناسب وتطوير المنتج السياحي عن طريق تبني التخطيط والتنظيم.
- العمل على تعزيز جودة صناعة السياحة من ناحية الموارد البشرية ومستوى تأهيلها، وكذلك من ناحية مواصفات ومعايير تصنيف المنشآت السياحية وخدماتها المقدمة.
- ضرورة وضع سياسة حقيقية لتطوير الاستثمار تستجيب لمختلف المقومات التي تتوافر عليها الجزائر، من خلال تدعيم التنسيق ما بين السياسة الاقتصادية القطاعية للحكومة ومختلف الفاعلين في الاستثمار.
- صياغة نموذج لكل منطقة من المناطق السياحية، بحيث ينفرد كل نموذج بما يتلاءم وطبيعة المنطقة وما تزخر به من إمكانات سياحية.
- معالجة القصور في الجانب الاجتماعي والثقافي من خلال تحسين سبل التفاعل بين السواح والسكان المحليين، والعمل على تفعيل النشاطات الثقافية والاجتماعية الهادفة لتعريف السائح بالثقافة المحلية.
- تشجيع الاستثمار السياحي المسؤول الذي لا يضر ببيئة المواقع السياحية من خلال تشجيع وتحفيز القطاع الخاص للاستثمار في مشاريع السياحة البيئية.
- يجب أن تمتاز مؤشرات الاستدامة بالموضوعية، وأن تكون قابلة للقياس وغير مكلفة كما يجب أن تقدم وجهة نظر متكاملة لأداء تنمية السياحة المستدامة وتوجيهها مستقبلا بما يعكس وأهداف المجتمع.

- تشجيع الاستثمارات في الخدمات السياحية، وذلك عن طريق إعفاء شركات الاستثمار السياحي من الضرائب في بداية افتتاح المشاريع وتسهيل إجراءات الجمارك وتقديم قروض طويلة الأجل.
- تطوير المصادر البشرية العاملة في صناعة السياحة وذلك عندما تمثل صناعة خدمات، هنا تعتمد على العنصر البشري، فإن تأهيل كادر متخصص مدرب تدريباً كاملاً ولديه خبرة واسعة من أهم أسس الدولة السياحية المتقدمة ويتم هذا من خلال إنشاء المدارس والمعاهد والكليات والجامعات التي تدرس مواد السياحة والفنادق.
- التخطيط للأمن السياحي للوصول إلى تنفيذ الخطط الأمنية في إطار حركة التفاعلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

### الهوامش والمراجع

- 1- صفاء عبد الجبار، مهدي وهاب نصر الله، (2009)؛ قياس وتحليل العوامل المحددة للطلب الخارجي على السياحة الدينية في منطقة الضرات الأوسط باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Fact analysis)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، (العدد 20)، ص ص 4-5 (بتصرف).
- 2- رعد مجيد العاني، (2008)؛ الاستثمار والتسويق السياحي، الطبعة الأولى، دار كنوز؛ عمان، الأردن، ص ص 19-21 (بتصرف).
- 3- باهي موسى، (2008)؛ التنوع الاقتصادي والتنمية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، ص ص 58-59، 101 (بتصرف)
- 4- زيد منير سلمان، (2008)؛ الاقتصاد السياحي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع؛ عمان، الأردن، ص ص 28-29 (بتصرف).
- 5- bilan d'activité année 2014, direction général du tourisme, les statistiques du tourisme fin 2014, pp 8-9 (مع ترجمة وبتصرف)
- 6- bilan d'activité année 2014, direction général du tourisme, état récapitulatif des projets d'investissement touristique fin 2014, p 28 (مع ترجمة وبتصرف)
- 7- [www.arab-tourism.org](http://www.arab-tourism.org)  
تقرير التنافسية للسياحة والسفر للدول العربية 2015، تاريخ الاطلاع: 2017/04/22

## الرأسمال البشري مدخل استراتيجي في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة Human Capital as strategic issue to possess a sustainable competitive advantage

دكتورة عرقوب نبيلة

الجزائر

الملخص

شهد القرن الواحد والعشرين مرحلة تغيير جذري وهذا بسبب التغيرات النوعية التي أفرزتها العولمة المتمثلة في تزايد حدة المنافسة وظهور التكتلات الاقتصادية و بروز دور المنظمة العالمية للتجارة، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة على المستويين المحلي والدولي، مما فرض على المؤسسة سرعة التكيف مع الأوضاع الجديدة لضمان بقائها واستمرارها، الأمر الذي جعل المؤسسات تتسابق من أجل تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال أدائها الاقتصادي المتميز.

من هنا، تغيرت نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي التي كانت في البداية تركز على التحليل الخارجي (الاقتصادي والصناعي)، ثم تحولت إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة والتي تنطلق في تحقيق عوامل التفوق التنافسي من خلال الموارد الداخلية خاصة الموارد البشرية، من هنا ظهرت أهمية التسيير الاستراتيجي كأصول إستراتيجية ومصدر للميزة التنافسية المستدامة.

وفي هذا الإطار، شرعت الجزائر في تطبيق برامج إصلاحية اقتصادية واسعة منذ سنة 1988، كان للمؤسسة رؤية إستراتيجية متكاملة لتحقيق مركز تنافسي من خلال التسيير الفعال للرأسمال الفكري والبشري.

الكلمات المفتاحية : المنافسة، الميزة التنافسية، التسيير الاستراتيجي، الرأسمال البشري، الميزة التنافسية المستدامة

## Abstract

The twenty-first century has known a radical change due to the qualitative changes created by globalization, which consist of increasing competition and the emergence of economic blocs and the growing role of the World Trade Organization, all these factors have led to intense competition on the local and international levels, which oblige companies to adapt to new situations to ensure survival and continuity, thus, companies are racing to achieve and sustain competitive advantage through outstanding economic performance. As a result, models and tools of strategic analysis, which was initially based on external analysis (economic and industrial), has changed, to focus on internal analysis of the company, which tends to achieve excellence competitive factors through internal resources, particularly human resources. Hence, emerged the importance of strategic management as a strategic asset and source of sustainable competitive advantage.

In this context, Algeria embarked on an extensive economic reform program since 1988, where company has an integrated strategy vision to achieve a competitive advantage through the effective management of the intellectual and human capital.

**Key words:** Competition, competitive advantage, strategic management, human capital, sustainable competitive advantage

## المقدمة العامة

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية قصد التميز والتفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولا يكون لها ذلك إلا من خلال حيازتها على عناصر تميزها عنهم، ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها.

وباعتبار الموارد البشرية أحد أهم عوامل منافسة المؤسسة الاقتصادية، فقد أعطاهما بعدا إستراتيجيا ودورا قياديا ذلك أن عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تتوقف على ما تزخر به هذه الموارد من كفاءات، ومهارات، وقدرات، ومعارف كامنة. ومن ثم تظهر أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب زيادة الوعي بأهميتها كأصول إستراتيجية ومصدرا للميزة التنافسية من جهة، وبفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات المحورية التي تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى.

وتكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها سواء كانت فردية أو جماعية، كالأصول البشرية أو الفكري الذي يساعدها على تحقيق الأداء المميز لها وبالتالي تحسن ميزتها التنافسية.

الإشكالية: من خلال هذا المنطلق، تظهر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يمكن اعتبار بأن الرأسمال البشري مصدر هام لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة ؟  
ولمعالجة وتحليل هذه الإستراتيجية، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية: ما هي أهمية امتلاك الميزة التنافسية ؟ هل يمكن اعتبار المورد البشري للمؤسسة الاقتصادية مصدر تطورها ؟ وهل هناك حقا ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ؟

الفرضيات: لقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- تكمن وسيلة التفوق التنافسي في امتلاك المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية.
- تعتبر الموارد الداخلية التي تملكها المؤسسة مصادر هامة لامتلاك الميزة التنافسية.
- تعتبر الموارد البشرية موارد داخلية تعتمد عليها المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في معرفة إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية باعتمادها على المورد البشري.

أهداف البحث: وعن أهداف البحث، فإنه يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ تقديم عرض نظري للميزة التنافسية؛
- ✓ تقديم عرض نظري لإدارة الموارد البشرية، ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛
- ✓ تبيان بأن الرأسمال البشري مصدر هام يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المنهج المستخدم في البحث: تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث: وعن أدوات البحث، فإنه تمّ استخدام مختلف المراجع الأساسية في هذا المجال من خلال مختلف المصادر المكتبية، بالإضافة إلى الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة (المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية- INPED)، والاستبيان.

تقسيم البحث: من أجل محاولة الإلمام بجميع جوانب البحث، رأينا تقسيم عناصره إلى ثلاثة محاور أساسية:

أولاً: يتعلق المحور الأول بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، نقدم من خلاله مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، مصادرها ومحدداتها ثمّ نعرض في العنصر الثالث الإستراتيجيات التنافسية.

ثانياً: المحور الثاني يتعلق بنظرة عامة حول الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، نتطرق من خلاله إلى مفهوم الموارد البشرية، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وفي الأخير دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة.

ثالثاً: ويتعلق المحور الثالث بالدراسة الميدانية لعلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية، نقدم من خلاله مقاربة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة، ثمّ نعرض في الأخير الميزة التنافسية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية كدراسة حالة.

## 1- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية :

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانينات وانتشر بعد كتابات بورتر (PORTER) المتعلقة بالتنافس والميزة التنافسية، ولقد شغل هذا المفهوم العديد من الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال.

### 1.1- مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:

تطور مفهوم الميزة التنافسية، حيث وصفه كل من (Chandler) و(Hover) على أنها الوضع الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد. وسنقدم فيما يلي تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.

(1)- تعريف الميزة التنافسية: هناك عدة تعاريف قدمت للميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

- هي عبارة عن "ميزة أو عنصر تفرّق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".<sup>1</sup>
- وتعرف على أنها "المركز التنافسي الذي تحصل عليه المؤسسة من خلال استخدامها الفعال لمصادرهما ومهاراتها".<sup>2</sup>
- هي "القدرة التنافسية للمنتجين المحليين أو الأجانب فيما يخص الحصول على أكبر الحصة السوقية".<sup>3</sup>
- يجد (Doyle) أن للميزة التنافسية دورا فعالا في جعل المستهلكين يدركون قابلية منتجات المؤسسة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أفضل بكثير من المنافسين، وبأن المؤسسة تقدم لهم قيمة أكبر مما يعزز مركزها التنافسي.<sup>4</sup>
- وهناك من يعرف الميزة التنافسية بأنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس قطاع النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز".<sup>5</sup>

(2) - أهمية الميزة التنافسية: يرى بورتر أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يرغب الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول والموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء.

من هنا، يمكن أن نلخص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- ✓ تسمح بخلق قيمة للعملاء تلي حاجياتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم؛
- ✓ تعمل على تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة؛
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.

## 2.1- مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:

تتوفر الميزة التنافسية على مصدرين أساسيين، كما أنها تتحدد من خلال متغيرين

اثنين:

- (1) - مصادر الميزة التنافسية: تتمثل أهم المصادر التي تخلق الميزة التنافسية فيما يلي<sup>6</sup>:
  - أ/ الضغط على التكاليف: تقوم المؤسسة بالضغط على التكاليف وذلك بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من قيمتها، بالإضافة إلى الإبداع التكنولوجي وخدمات ما بعد البيع.
  - ب/ التميز في المنتج: يتم على أساس الجودة أو النوعية، هاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجية أساسية لمواجهة المنافسة، وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة مستمرة ودائمة.
  - ج/ حسن تسيير الوقت: هو حسن التحكم في الإنتاج والانتظام سواء على مستوى الإنتاج، البيع، التوزيع، أو إطلاق منتجات جديدة في السوق، وإن معرفة هذه الأبعاد تمكن المؤسسة من تحديد مختلف الأخطار التي تواجه قطاع نشاطها.

د/ عدد الميزات التي تملكها المؤسسة: في حالة تعددها فإنه يصعب على المؤسسة المنافسة تقليدها كلها، أما في حالة اعتمادها على ميزة واحدة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب عليها.

ه/ درجة التحسين والتجديد للميزة: على المؤسسة أن تسيّر نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل تمكن المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، والذي يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا أخرى جديدة ومن مرتبة أعلى.

(2) - محدداتها: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:<sup>7</sup>

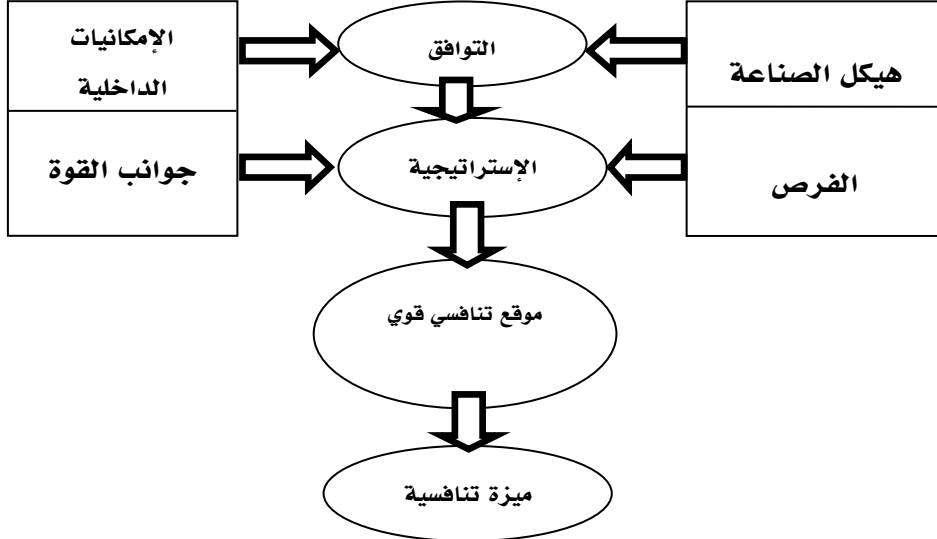
أ/ حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسة المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر. وللميزة التنافسية دورة حياة، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها. وفي حالت التقليد، فإن المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافسة لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال ومنه استوجب عليه خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

ب/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.

### 3.1- الاستراتيجيات التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

شكل رقم (1): الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق ميزة تنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية 2006 ص 81

- ويرى بورتر بأن الاستراتيجيات تمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة: القيادة في التكلفة، التميز، والتركيز.
- (1) - إستراتيجية القيادة في التكلفة (المنافسة السعرية): تقوم الفكرة الرئيسية لإستراتيجية القيادة في التكلفة على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة سوق ومبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماما<sup>8</sup>. ومن المزايا التي تحققها هذه الإستراتيجية ما يلي<sup>9</sup>:
- ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
  - ما يتعلق بالزبائن، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها (في بعض الحالات) أن تكون في مأمّن من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت الكفاءات تسمح لها بتجديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

- ما يتعلق بالمنتجات البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها (مقارنة مع منافسيها) استخدام تخفيضات السعر كأداة ضد المنتجات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة. وتواجه المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بعض المخاطر، منها قيام بعض المنافسين بتقليد الإستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الصناعة ككل، أو قد يحدث تطور تكنولوجي في الصناعة يترتب عليه تقليل فعالية هذه الإستراتيجية، أو قد يتحول اهتمام الزبائن إلى عناصر تميز أخرى بخلاف السعر.<sup>10</sup>

(2)- إستراتيجية التميز أو الانفراد: هناك العديد من المداخل تميز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة وهي إيجاد تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمات ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء الفعال، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة. وتزداد درجة إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.<sup>11</sup>

ومن أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول ما يلي<sup>12</sup> :

➤ التميز على أساس التفوق التقني؛

➤ التميز على أساس الجودة؛

➤ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

(3)- إستراتيجية التركيز: تركز هذه الإستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خلق منتجات أو خدمة معينة أو قطاع جغرافي محدد. وتقوم هذه الإستراتيجية على الاعتماد بأن تركيز جهود المؤسسات على منتجات محددة بكفاءة أكثر من المنافسين، إلا أن مخاطر هذه الإستراتيجية تتمثل في دخول منافسين جدد في السوق.<sup>13</sup>

وهناك نوعان من التركيز: التركيز مع خفض التكلفة، والتركيز مع التمايز.<sup>14</sup>

أ/ التركيز مع خفض التكلفة: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من

الزبائن، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية، فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على تكلفة منخفضة.

ب/ التركيز مع التمايز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمايز المنتج الموجه إلى قطاع مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من الزبائن دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة أو وحدة الأعمال، فإنها تسمى بميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف والتي تعتمد على التمايز من خلال منتجاتها وخلق الولاء لعلامة تلك المنتجات.

## 2- عموميات حول الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

لكي تحقق مؤسسة ميزة تنافسية، استوجب التركيز بدرجة كبيرة على فعالية الموارد البشرية المؤهلة، والتي لا تكون إلا برفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسات بما يحقق الإنتاجية والربحية.

وعلى هذا الأساس، سنتطرق إلى عرض تعريف إدارة الموارد البشرية، مراحل تطورها، ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

## 1.2- تعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الموارد البشرية مصطلحا حديثا، والذي حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد نتيجة توسع مجالات استخدام الأفراد وتعدد النشاطات الاقتصادية. فقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول وذلك بسبب قيام الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية لينمى مع زيادة الأدوار لإستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات، وليصبح مدير الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال بالتخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال هذا التغيير الذي شهده مصطلح الأفراد إلى الموارد البشرية، ظهرت عدة تعاريف مختلفة لإدارة الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:

- يعرف (Ferech, 1990) إدارة الموارد البشرية "بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمؤسسة".<sup>15</sup>

- ويعرفها (Sikule, 1990) بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة وتتمثل عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التعويض، المرتبات، تقديم الخدمات الإنتاجية.<sup>16</sup>

2.2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

ظهرت الحاجة إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية وذلك بمجرد ظهور علاقات بين العمال وأصحاب العمل، وقد تجلى هذا بصورة واضحة منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وفيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

(1)- قبل الثورة الصناعية: عرفت عدة أنظمة منها نظام العبودية، نظام الصناعة اليدوية، ونظام الطوائف.

(2)- الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بظهور الآلات والمصانع الكبيرة التي حلت محل العمال.

(3)- ظهور الحركات العمالية: ظهور انتفاضات عشوائية نتيجة الثورة الصناعية والتي أصبحت فيما بعد عبارة عن اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوقهم.

(4)- الإدارة العملية: اتخذ (Fredrick Taylor) و(Hanry Jant) مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تنظيم العلاقات بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد.

(5)- ظهور علم النفس الصناعي: تم دراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات النفسية التي يعاني منها العمال، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختيارات النفسية.<sup>17</sup>

(6)- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: حيث تحول اهتمام الإدارة من "الإدارة العملية" إلى "العلاقات الإنسانية"<sup>18</sup>.

(7)- البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد: كانت مؤسسات الجيش والحكومة الأولى التي اهتمت بعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية، إذ اهتمت بالأجور وخدمات العاملين، ومنعت الفصل التعسفي.

- (8) - ظهور حركة العلوم السلوكية: أثرت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين على تطوير ممارسات الأفراد، من أمثلها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي.
- (9) - تدخل الدولة بالقوانين: تم إصدار تشريعات من طرف الدولة تقنن من خلالها العلاقة بين أصحاب العمل (المؤسسات) والعاملين، إذ ركزت هذه التشريعات أساساً على الحد الأدنى للأجور، التأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، بالإضافة إلى صحة العاملين.
- (10) - الموارد البشرية: مع التطور الاقتصادي ازدادت أهمية الموارد البشرية إذ بات من الضروري وجود إدارة تختص بشؤون الأفراد، والتي سميت بإدارة الموارد البشرية وهو المصطلح المستعمل حالياً في جميع المؤسسات وعلى كل المستويات.<sup>19</sup>
- 3.2- دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة:
- تختلف وظائف الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، وهذا راجع إلى مدى أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المؤسسة، وإلى مدى ارتباطها بظروفها. وتقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها رئيسية وأخرى مساعدة، ولقد صنفت على هذين الصنفين طبقاً لأهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية.
- وتشمل الوظائف الرئيسية للموارد البشرية عدة مهام تتمثل فيما يلي<sup>20</sup>:
- تحليل العمل: ونقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
  - تخطيط القوى العاملة: ويعني تحديد احتياج المؤسسة من أنواع واعداد العاملين.
  - الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل.
  - تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة.
  - التدريب: تمارسه المؤسسات بغرض رفع معارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
  - تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة.

- تصميم أنظمة الحوافز: وهي إما حوافز فردية أو جماعية تقدم للأفراد لقاء أو نتيجة أداء عمل معين.
- تقييم الأداء: وهذا لتحديد مستوى الكفاءة العامة ومعرفة أوجه القصور في العمل المقدم.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة.

### 3- الدراسة الميدانية لعلاقة الموارد البشرية بالميزة التنافسية:

أصبحت الموارد البشرية موارد إستراتيجية ذلك لأن لها الأثر في خلق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. وسنتطرق من خلال هذا المحور إلى تقديم مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة، أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة، ثم عرض الميزة التنافسية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية باختصار.

#### 1.3- مقارنة الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة:

هناك من يعتبر أن نمط تسيير الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية، وهناك البعض الآخر يعتبر أن الموارد البشرية في حد ذاتها مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

#### (1)- تسيير الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية:

يرى كل من (Wright)، (Mac Duffi) و(Huselid) بأن نمط تسيير الموارد البشرية يعد مصدر للميزة التنافسية.

ضمن هذا المجال، يؤكد (Schuler) و(Mac Milan) على أن أساليب تسيير الموارد البشرية تشكل مصادر هامة للميزة التنافسية، فهما يعرفانها على أنها "الوظائف الضرورية للتسيير الفعال للموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، الاختبار، التوظيف، التقويم، التحفيز، التكوين، والتطوير."

#### (2)- الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية المستدامة:

وضعت الكثير من المؤسسات الاقتصادية استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة في مجال الأبحاث والتطوير والتسويق، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية وهو العنصر البشري، فهو قوة العمل التي تتسم بالولاء

والالتزام، وهو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأية مؤسسة. فالميزة التنافسية لا تتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي للمؤسسة، وإنما أيضا بعدد من الكفاءات المحورية. ترتكز إذن هذه المقاربة على الموارد البشرية أين تشكل قاعدة للرأس المال البشري والفكري عامل النجاح ومصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

ويمكن للموارد البشرية أن تساهم في اكتساب المؤسسة الاقتصادية ميزة تنافسية مستدامة إذا توفرت على الخصائص التالية<sup>21</sup> :

- أن تكون ذات جودة؛ كون أنها تتصف بخصائص جوهرية ذهنية، تقنية، وجسمية بحيث تكون ملائمة لطبيعة وظروف العمل، بمعنى أن يكون مخزون رأس المال البشري والفكري ذو جودة عالية.

إن هذا النوع من الموارد نادر وصعب الحصول عليه، لذا تلجأ المؤسسة إلى أساليب الاستقطاب، وتوفير بيئة عمل تسودها الجودة والمعرفة لتحفيز الإبداع والابتكار.

- أن تتميز بالطابع الإستراتيجي؛ يضمن هذا الإطار للإدارة العليا للمؤسسة انتقاء أفضل النظم التسييرية، واعتماد أنجع الإستراتيجيات التي يتم من خلالها تثمين الموارد والكفاءات.

ولقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة إلى نمو علم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".

ومن الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الموارد البشرية الإستراتيجية :

- أن تساهم في خلق القيمة؛
- أن تكون نادرة؛
- أن تكون غير قابلة للتقليد بسبب طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أداؤها؛
- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل.

2.3- أثر الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة :

للمورد البشري الأثر في خلق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وعليه سوف نتطرق إلى عرض خلق الميزة التنافسية المستدامة، ثم تعزيز هذه الميزة التنافسية.

(1)- خلق الميزة التنافسية المستدامة: يتم خلق هذه الميزة من خلال الإستراتيجيات الناشئة والمصممة، فهذه الأخيرة هي عملية اتخاذ القرارات الرشيدة بواسطة الإدارة

العليا في محاولتها تنفيذ الخطة الإستراتيجية، حيث أن غالبية الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة الاقتصادية لا تدخل ضمن الإستراتيجيات المصممة.

أما الإستراتيجيات الناشئة، فهي تتكون من الإستراتيجيات التي تنمو من داخل المؤسسة، وتعكس ما يقوم به التنظيم وليس ما ينوي من القرارات أو التصرفات. فالتميز بين النوعين له أهميته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، لأن التوجه الحديث نحو الموارد البشرية قد يتبين من خلال تقديم الإدارة العليا لأهمية الموارد البشرية عند إعداد الإستراتيجية. ومع ذلك فإن أغلبية الإستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الموارد البشرية في المستويات الدنيا، وغالبا ما يقوم هؤلاء بتزويد المؤسسة بأفكارهم. من هنا، استلزم على إدارة الموارد البشرية القيام بدورها في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم وإدماج ما توصلت إليه جهود العاملين ومراعاتهم عند بناء الإستراتيجيات أو تنفيذها.

(2) تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: يمكن للموارد البشرية أن تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية وهذا بتنمية قاعدة الرأسمال البشري حتى تتمكن من التكيف مع متغيرات البيئة.

وفي هذا الإطار تحول اهتمام مسيري المؤسسات إلى مصطلح جديد وهو "التنظيم المتعلم"، وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المؤسسة في حالة تعلم مستمر<sup>22</sup>.

وفي الأخير، يمكن أن نقول بأن خلق وتعزيز ودعم الميزة التنافسية المستدامة يقع على عاتق الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تشكل ما يسمى الرأسمال البشري، حيث ازداد الاهتمام بهذا الأخير لأهميته الإستراتيجية.

3.3- عرض الميزة التنافسية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بالجزائر: قبل عرض الميزة التنافسية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، لا بأس أن نشير أولا إلى ظهور المعهد ونشأته، ثم نبين كيف أن الموارد البشرية داخل المعهد تعمل على خلق وامتلاك الميزة التنافسية.

(1) ظهور المعهد ونشأته:

ظهر المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-163 المؤرخ في 19 ماي 1998، يعمل على تكوين إطارات في مختلف المجالات. ويمكن تلخيص مختلف المهام التي يقوم بها المعهد في النقاط التالية:

- ✓ تكوين إطارات المؤسسات وتحسين تكوينهم في مختلف وظائف التسيير المسندة إليهم؛
- ✓ مساعدة المؤسسات على إيجاد الحلول لمشاكلها في مجالات التنظيم والتسيير؛
- ✓ التكفل بإنجاز دراسات تقنية واقتصادية لصالح المؤسسات العمومية والخاصة؛
- ✓ تكوين وتحسين مستوى الإطارات في مختلف ميادين التسيير؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية؛
- ✓ المساهمة عن طريق وسائل ملائمة في العمليات التي شرعت فيها السلطات العمومية في مجال تأهيل الاقتصاد الوطني.

ويتعاون المعهد مع العديد من الشركاء الوطنيين والأجانب من أجل التكفل بكل البرامج من بينهم: جامعة الجزائر، المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالجزائر، وبعض الإدارات العمومية مثل وزارة التعليم العالي، وزارة الصناعة، وزارة الطاقة والمناجم، وزارة التجارة، وزارة النقل، ووزارة الدفاع الوطني، التعاون الجزائري التونسي، جامعة (DEMOS) الفرنسية، جامعة (IDEL) برشلونة، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، ومركز الدراسات الصناعية العالي في تولوز بفرنسا (CESI).

(2) - الإمكانيات البشرية للمعهد:

يتكون المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية من 216 عنصر بشري موزعين إلى 143 ذكرا و73 أنثى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 01: توزيع الإمكانيات البشرية للمعهد حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
66.20%	143	ذكر
33.80%	73	أنثى
100%	216	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED)

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أن عدد الذكور بالمعهد يفوق عدد الإناث، أي 143 مقابل 73 وهو مقدار الضعف، ويعود السبب في ذلك لطبيعة العمل التي ترتبط بالكفاءات وليس بطبيعة الجنس.

ويتوزع هؤلاء الموظفون حسب سنوات الخدمة كما يلي:

جدول رقم 02: توزيع الإمكانيات البشرية للمعهد حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	30 - 21	40 - 31	50 - 41	60 - 51	أكثر من 60 سنة	المجموع
عدد الموظفين	32	75	81	26	02	216
النسبة	% 14.82	% 34.72	% 37.50	% 12.03	% 0.93	% 100

المصدر: قسم الموارد البشرية، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED)

وتتمثل الإمكانيات البشرية للمعهد من:

- فريق عمل يحتوي على عشرين (20) أستاذ ذو مستويات عالية وخبرات طويلة (أكثر من خمسة وعشرون سنة خبرة)؛
- أكثر من مئة مسير وشركاء ذو مستويات عالية؛
- فريق عمل يسهر على راحة المتربصين في مختلف الجوانب (الإقامة، الإطعام، النظافة، والأمن).

(3)- الدراسة الميدانية لدور الموارد البشرية في خلق وامتلاك الميزة التنافسية للمعهد:

أدت الميزة التنافسية للمعهد إلى احتلاله موقع الريادة في الجزائر مقارنة بباقي المعاهد، ويعود الفضل بالدرجة الأولى إلى العنصر البشري.

فبعد دراسة ميدانية أجريت في المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية من خلال توزيع استمارات على عينة عشوائية (عددها 180) موظفي مختلف مديريات المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، تم الحصول على نسبة 90% منها والباقي تم إلغاؤها لأنها لا تلبى هدف الدراسة، فكانت النتائج ملخصة في النقاط التالية:

- الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسين ذات جودة عالية (95% من أفراد العينة أجابوا بنعم)، وبالتالي فإن هذه الخدمات هي التي تميزهم عن المؤسسات الأخرى مما يمكنها من الحصول على حصة سوقية أعلى من حصة منافسيها. ويرجع مصدر هذه الجودة إلى اقتناء المعهد لتكنولوجيا حديثة تواكب التغيرات الحاصلة في مجال عملها وفي كفاءة عمالها؛

- الأسعار المعتمدة في المعهد هي أسعار تحظى بالقبول من طرف الزبائن (84% من أفراد العينة أجابوا بنعم)، وعليه فهي أسعار متميزة مقارنة بأسعار المؤسسات المنافسة؛

- الاهتمام بالآراء والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن (79% من أفراد العينة أجابوا بنعم)، حيث يعمل المعهد على دراسة وقبول جميع الآراء بما يخدم رغبات الأفراد، وتعمل الإدارة على تحليل جميع هذه المقترحات واختيار أفضلها؛
- العمل بالمقترحات المقدمة والأخذ بها (71% من أفراد العينة أجابوا بنعم) من أجل تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبون؛
- يسعى المعهد (64% من أفراد العينة أجابوا بنعم) لأن تكون خدماته مطابقة للمواصفات العالمية، أي خدمات عالية الجودة؛
- العمل على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال (83% من أفراد العينة أجابوا بنعم)، وعليه فإن سرعة الإجابة للتغيرات هدف من أهداف المعهد يحاول التقيد وعدم الإخلال به؛
- الالتزام بمواعيد التسليم (97% من أفراد العينة أجابوا بنعم)، حيث أن إرضاء الزبون هدف يسعى المعهد لتحقيقه؛
- توفر مناخ جماعي يولي أهمية للقيم الجماعية والكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## الخاتمة

اهتمت إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري والذي يعتبر مدخل إستراتيجي لامتلاك الميزة التنافسية المستدامة، ويفسر تحقيقها وإدامتها من خلال أداء المؤسسة الاقتصادية المتميز على التحليل الداخلي لها والقائم على عدة مقاربات أهمها مقارنة الموارد الداخلية أهمها الموارد البشرية، حيث كان للجزائر شأن في مثل هذا المجال على غرار مؤسسات الدول النامية والدول العربية.

وبعد التطرق إلى المحاور السابقة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ من أهم العوامل المساعدة على المنافسة وخلق إدامة الميزة التنافسية هي الإستراتيجية التنافسية، والتي تعتبر خطة طويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق أهدافها.
- ✓ بأن الميزة التنافسية هي الوضع المميز الذي تطوره المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فتكون بذلك قادرة على التنافس، وتقديم قيم إضافية أكبر لربائنها، وهذا ما يعزز مركزها التنافسي.
- ✓ أن العوامل المساعدة على المنافسة، وخلق وإدامة الميزة التنافسية هي الإستراتيجية التنافسية من خلال التركيز على الأركان الأساسية لبنائها: الكفاءة، الفعالية، المرونة والابتكار، وباعتبارها تعمل على تحقيق التوافق بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على بلوغ الأهداف.
- ✓ بأن الرأسمال البشري مدخل إستراتيجي في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، استلزم الاهتمام به.
- ✓ يقوم المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بالجزائر بالإبقاء على مركزه التنافسي للصدارة ويطمح للبقاء والاستمرار في السوق من خلال تحسين وتعزيز وإدامة ميزته التنافسية المتعلقة بالسعر والجودة.
- ✓ له هيكل تنظيمي ديناميكي يسمح بالتأقلم مع التغيير والانفتاح، ومشجع ومحفز للإبداع والابتكار والمبادرة.
- ✓ لديه أساليب التسيير حديثة، كما أنه يهتم بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

✓ تلقي الموظف تكوين طبقا للمنصب الذي يشغله، وهذا ما يحقق رضا لهذا الموظف.

✓ يمكن اعتبار المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية منظمّة متعلّمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبناء على ما سبق، يتم إثبات صحة الفرضيات المطروحة كما يلي:

- الميزة التنافسية وسيلة للتفوق التنافسي؛
- الموارد الداخلية للمؤسسة الاقتصادية مصادر للميزة التنافسية المستدامة؛
- الموارد البشرية بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية هي موارد داخلية تعمل على خلق وامتلاك وإدامة الميزة التنافسية.

#### التوصيات:

- يمكن أن نطرح بعض التوصيات والتي نلخصها في النقاط التالية :
- تصميم نظام فعال للمعلومات يسمح بتوفير مختلف المعلومات عن المنافسين والزبائن؛
  - ضرورة الاعتماد على الموارد البشرية تزامنا مع نفاذ الموارد الأخرى؛
  - ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية والكفاءات بالنسبة لمختلف المؤسسات الوطنية؛
  - البحث على اعتماد أساليب ونماذج حديثة في التسيير بحثا عن التميز، وتحسين الأداء التنافسي، وامتلاك المزايا التنافسية المستدامة.

### الإحالات والمراجع

1. نبيل محمد مرسي- الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس- دار الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر 2003 ص 49
2. علاء فرحان طالب- أساسيات المقارنة المرجعية- دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2000 ص 111
3. خليل نبيل مرسي- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- الدار الجامعية للنشر، مصر 1998 ص 79 و80
4. محمود جاسم العميدي، رتيبة عمان يوسف- مدخل إلى الاقتصاد الإداري- دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن 2003 ص 163
5. معالي فهمي حيدر- نظام المعلومة لتحقيق ميزة تنافسية- الدار الجامعية للنشر، مصر 2002 ص 8
6. عبد السلام أبو قحف- التنافسية وتغيير قواعد اللعبة - طباعة ونشر وتوزيع الكتب الجامعية، مصر 1997 ص 91
7. خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 84 و85
8. نادية العارف- الإدارة الإستراتيجية- الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2005 ص 110
9. خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره ص 115 و116
10. نادية العارف، مرجع سبق ذكره ص 110
11. خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره ص 118 و119
12. خليل نبيل مرسي - الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس- الدار الجامعية الجديدة، مصر 2003 ص 238
13. توفيق محمد عبد المحسن - التسويق وتحديات المنافسة الدولية- دار النهضة العربية، مصر 2001 ص 157
14. خليل نبيل مرسي - الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ص 258
15. صلاح عبد الباقي- إدارة الموارد البشرية- كلية التجارة جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع 2000/1999 ص 21 و22

16. صلاح عبد الباقي، مرجع سابق ص 22
17. أحمد ماهر- إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع  
مصر، 1999 ص 35
18. راوية محمد حسين- إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة، جامعة الإسكندرية،  
المكتب الجامعي الحديث الأزيطة، الإسكندرية 1999/1998 ص 13
19. أحمد ماهر، مرجع سابق ص 37
20. راوية محمد حسين، مرجع سابق ص 13
21. نحاسية رتيبة - أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة،  
حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية - رسالة ماجستير تخصص إدارة  
الأعمال، جامعة الجزائر 2003 ص 60
22. جمال الدين محمد مرسي - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل  
لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية مصر  
2003 ص 124

الأدوات العملية للفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج  
**Practical Tools of Modern Japanese Philosophy to  
 Manage Production**  
 الدكتور بن وارث عبد الرحمن (Benouaret Abderrahmane)

الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهم خصائص الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج وإبراز الدور الذي تلعبه مجموعة من الأدوات والآليات في التجسيد العملي لمبادئها. ومن خلال المنهج الوصفي تم إعطاء صورة عن كيفية استعمال هذه الأدوات، مجالاتها، خطوات تطبيقها وكيفية الاستفادة منها ميدانيا. ومن خلال ما تم استعراضه خلصت الدراسة إلى أن الفكر التسييري الياباني للإنتاج استطاع أن يخرج من مجال التنظير والتجريد إلى مجال التطبيق الميداني من خلال ابتكاره آليات عملية بسيطة أبرزها: السينات الخمس، طريقة Le S.M.E.D، بطاقات الكانبان وحلقات الجودة. الكلمات المفتاحية: الفلسفة اليابانية، تسيير الإنتاج، الأدوات العملية، السينات الخمس، بطاقات الكانبان، حلقات الجودة، طريقة SMED.

### Abstract

This study aims to highlight the role of practical tools in the realization of the principles of Japanese philosophy in the management of production. According to the descriptive approach, we have an image about its use, its domains, and its application procedures. It has been realized that the spirit of Japanese production management has gone beyond theory and denudation and has led to practice through innovation of simple and practical tools namely: the 5 "S", the SMED, quality cycles, and Kanban Cards.

**Keywords:** Japanese philosophy, production management, practical tools, the 5 « S », the S.M.E.D, quality cycles, Kanban Cards.

## مقدمة :

أخذ نمط تسيير الإنتاج في المؤسسات الاقتصادية اليابانية منحى تطوريا متسارعا خلال السنوات الأخيرة، وظهرت جليا فلسفة حديثة لتسيير الإنتاج بسطت نفوذها على حقل التسيير وأصبحت تنافس إلى حد بعيد الفلسفة الأوروبية والأمريكية في التسيير. وتعتبر شركة تويوتا لإنتاج السيارات نموذجا جيدا ومقياسا واضحا لمدى نجاعة الأساليب اليابانية لتسيير الإنتاج، ولعل أن تسمية نظام تويوتا للإنتاج لوحده لدليل على غزارة الفكر الإداري الياباني الذي تبنى مجموعة من الأنظمة والفلسفات التسييرية الدقيقة على غرار نظام الإنتاج في الوقت المحدد، فلسفة التحسين المستمر ونظام التصنيع الرشيق. إن واقعية الفكر الإداري الياباني لم تترك الأنظمة السابقة حبيسة التنظير والفكر التجريدي إنما ابتكرت مجموعة من الآليات والأدوات العملية تمكن من التطبيق الفعلي والميداني لها، من هذه الأساليب ما هو مرتبط مباشرة بشركة تويوتا وتم تطويره فيها كحلقات الجودة وطريقة LE SMED وبطاقات الكانبان، ومنها ما هو مرتبط بالثقافة اليابانية على وجه عام كطريقة السينات الخمس.

## الإشكالية :

تنطوي إشكالية هذه الدراسة حول مدى قدرة مجموعة من الأدوات والآليات التسييرية المبتكرة في اليابان على تجسيد مبادئ الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج وجعلها قابلة للتطبيق ميدانيا ويمكن صياغتها في السؤال العام التالي: ما هي أهم أدوات الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج وكيف تساهم في التطبيق العملي لها؟

## فرضية البحث:

تنطلق الدراسة من الفرضية التالية:

تساهم أدوات وأساليب الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج في التطبيق العملي لها.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أهمية وظيفة الإنتاج داخل المؤسسة ومدى تأثير الكفاءة التسييرية لهذه الوظيفة على كفاءة المؤسسة ككل.

- التطور الذي لحقت له شركة تويوتا اليابانية نتيجة لأساليبها التسييرية المبتكرة يُعطي للبحث في هذه الأساليب أهمية بالغة.
- الأهمية التي أصبحت تحتها المدرسة اليابانية في التسيير بسبب تطورها المستمر وقدرتها على منافسة نظيرتها الأوروبية والأمريكية.
- الاختلاف الجوهرى في مبادئ الفكر التسييري الياباني للإنتاج من جهة ومبادئ الفكر الأوروبي الأمريكي من جهة أخرى.

أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى جملة من الأهداف تتمثل في:

- تبيان مختلف خصائص ومبادئ الفلسفة اليابانية لتسيير الإنتاج.
- استعراض مختلف الأدوات والأساليب العملية التي تمكن الفلسفة اليابانية الحديثة من تجسيد مبادئها على أرض الواقع.
- إبراز مبادئ الأدوات اليابانية محل الدراسة لتسيير الإنتاج.
- إعطاء صورة عن كيفية تطبيق أهم الأساليب والأدوات اليابانية ميدانياً.

**منهج وهيكل الدراسة:**

يتمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي وذلك لوصف مختلف الأساليب والأدوات التي تساهم في التطبيق العملي للفلسفة اليابانية لتسيير الإنتاج ومبادئها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع ومن أجل هذا قسم البحث إلى ثلاث عناصر رئيسية كما يلي:

- خصائص الفلسفة الإدارية اليابانية
- مبادئ الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج
- آليات تطبيق مبادئ الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج

1- خصائص الفلسفة الإدارية اليابانية: تميزت الفلسفة الإدارية اليابانية بعدد من الخصائص والمقومات جعلتها تنفرد عن الأنظمة الإدارية في دول أمريكا وأوروبا الغربية. وتتمثل أهم هذه الخصائص في:

1-1: الارتباط بالقيم الاجتماعية وخصوصيات الفرد الياباني: إن تحقيق التآلف والانسجام والمودة تعتبر مقومات رئيسية في المجتمع الياباني كما تتميز الشخصية اليابانية بالرغبة في التنافس، الميل للتحدي، المرونة في التفكير، الابتكار

- والتحسين، تقدير الوقت والولاء العالي للمنظمة<sup>1</sup>. كل هذه المقومات استغلها المسكرون اليابانيون وبنوا أساليبهم التسييرية على أساسها.
- 2-1: نظام التسيير التشاركي: تعتبر طريقة المشاركة في اتخاذ القرار من أهم مميزات التسيير الياباني، بحيث يتم إشراك جميع الفئات التي من الممكن أن تتأثر بالقرار. هذه الطريقة لا تعتبر تشريفاً لمتخذي القرار بقدر ما تعتبر مسؤولية لمن يشارك فيها وبالتالي تزداد الفعالية، الإبداع والولاء لتنفيذ القرار.
- 3-1: التوظيف مدى الحياة: يعتبر التوظيف مدى الحياة أحد الخصائص الشائعة في المؤسسات اليابانية، حيث أن هناك 35% من العاملين اليابانيين يتمتعون بهذا الحق<sup>2</sup> والذي يعطي أريحية كبيرة للموظف ويزيد من ولائه للمؤسسة وبالتالي ترتفع إنتاجيته. فالفضل من العمل بالنسبة للعامل الياباني هو حل غير مطروح إلا في الحالات الاستثنائية ولأسباب جوهرية.
- 4-1: الاهتمام الشامل بالفرد: وهنا يظهر تأثير ودور العلاقات الإنسانية في التسيير في الفلسفة اليابانية، فالمدير بالإضافة إلى اهتمامه بالجانب الفني للفرد فهو لا يُغفل الجانب الإنساني والاجتماعي له والمتعلق أساساً بعلاقاته الخاصة والأسرية، ويُؤخذ هذا الجانب على محمل الجد عند إجراء تقييم الأداء الفني له.
- 5-1: عدم التخصص في العمل: تعتمد الفلسفة الإدارية اليابانية على مبدأ تعدد المهارات للفرد الواحد، وذلك ربحاً للوقت وتخفيضاً للهدر، فالموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر من أجل الاستفادة منه في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها<sup>(3)</sup>.
- 6-1: التدريب والتحسين المستمر: اهتمت الفلسفة اليابانية للتسيير بعنصر التدريب وتعليم العمال من أجل الإسراع في التقدم التكنولوجي والصناعي، حيث أنشأت عدة مدارس للتدريب من أجل تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل

<sup>1</sup>: محمد روازي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق ITJ ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية (2007-2008)، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، تخصص إدارة الأعمال، ص 4.

<sup>2</sup>: المرجع السابق، ص 6.

<sup>3</sup>: تقيية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية (2011)، مقال في مجلة الأكاديمية لدراسات الاجتماعية والإنسانية ع (5)، ص 146.

المشكلات التي تواجههم والنظر إلى هذه المشكلات على أنها فرصا للتطوير والتحسين المستمر<sup>(1)</sup>.

7-1: التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المؤسسات في اليابان إلا كل عشر سنوات وهذا الإجراء يطبق على كل العاملين في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

8-1: الرقابة الذاتية: إن شخصية الفرد الياباني وولائه الشديد للمؤسسة التي يعمل فيها يجعله يعمل من تلقاء نفسه ودون توجيه أو مراقبة من رئيسه، ويقوم بعمل تطوعي إضافي. وأصبح إتقان العمل بالنسبة للعامل الياباني جزء من مقومات شخصيته وتربيته وثقافته<sup>(3)</sup>.

2: مبادئ الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج: تعتمد الفلسفة اليابانية لتسيير الإنتاج على جملة من المبادئ الأساسية، هذه المبادئ وبالرغم من اختلاف الدارسين في تعيينها وتعدادها يمكن حصرها في المبادئ التالية:

1-2: مبدأ الهدر الصفري: الهدر في الفلسفة اليابانية هو كل نشاط لا يضيف قيمة مضافة للعملية الإنتاجية كالمخزون، العيوب، التعطلات، التوقفات، أوقات الانتظار، أوقات التهيئة والإعداد. والهدر الصفري هو مبدأ مثالي يُرجى الوصول إليه من خلال التقليل التدريجي والمستمر لكل أشكال الهدر.

2-2: مبدأ التركيز على الزبون: الزبون هو محور مهم في العملية الإنتاجية وكل القرارات يجب أن تبني على إرضائه سواء كان داخليا أو خارجيا.

3-2: مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات: المسؤولية داخل المؤسسة هي مسؤولية جماعية وذلك من خلال فرق العمل والتسيير التشاركي.

4-2: مبدأ التحسين المستمر: كل هدف أو نتيجة يتم تحقيقها لا يجب الاكتفاء بها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة وغير منتهية.

<sup>1</sup>: محمد روازقي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup>: تقيية محمد المهدي حسان، مرجع سبق ذكره، 146.

<sup>3</sup>: المرجع السابق، ص 146.

- 2-5: مبدأ الجودة من المصدر: عامل الجودة يجب أن يدمج في كل العمليات الصناعية من أجل اكتشاف العيوب في وقتها وبصفة مبكرة<sup>(1)</sup>.
- 2-6: مبدأ التقييم طويل الأجل: لا يجب استعجال النتائج والتسرع في إظهارها فأهداف الفلسفة اليابانية هي أهداف طويلة المدى.
- 2-7: مبدأ التركيز على العنصر البشري: الفرد هو محور العملية الإنتاجية لذا يجب الاهتمام بتحسين ظروف عمله المهنية وظروفه الاجتماعية والعائلية.
- 2-8: مبدأ التدريب المتعدد: كل عامل لابد من أن يكتسب مهارات متعددة وفي مجالات مختلفة من مجالات المؤسسة.
- 2-9: مبدأ التوصيف: كل العمليات الإنتاجية وأي عملية داخل المؤسسة يجب أن تكون خطواتها موصوفة وصفا دقيقا بتتابع مراحلها وأولوياتها، فلا مجال للصدفة والعبثية في العمل داخل المؤسسات اليابانية.
- 2-10: مبدأ المكننة والآلية: استعمال الماكائن والآلات والتخلي عن الأعمال اليدوية من شأنه أن يساهم في التسيير الجيد للوقت والقضاء على الهدر.
- 3- آليات تطبيق مبادئ الفلسفة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج:
- 3-1: أسلوب السينات الخمس:
- 3-1-1: تعريف الأسلوب: تعرف طريقة السينات الخمس أو ما يعرف باللغة الفرنسية بـ: « S » les 5 بأنه أسلوب يستمد جذوره من نظام تويوتا للإنتاج ويعتبر أحد المحركات الأساسية للتحسين المستمر، وهي طريقة تنظيم بسيطة ومرئية تعتمد على الترتيب والنظام من خلال خمسة مراحل أساسية. وتستعمل من أجل ترتيب أو إعادة تنظيم مكان العمل بإجراءات منظمة وفعالة<sup>(2)</sup>.
- وقد سمي هذا الأسلوب بهذا الاسم نظرا لعدد المراحل المكونة له والتي تبدأ جميعها بالحرف « S » باللغة اليابانية وتتمثل هذه المراحل في:

<sup>1</sup>: Nada Barac, Goran Milovanović et Aleksandra Andjelković (2010): *Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management*, revue : economics and organisations, vol 7, (n° 3), p 322.

<sup>2</sup>: Julien Charles (2013): *l'amélioration continue en 3 jours , le lean et la méthodologie Blitz*, afnor, paris, p 42.

أ- **Seiri**: وتعني باللغة الفرنسية « séparer » أي الفصل والتخلص، وتعني التخلص من كل الأشياء غير الضرورية في مكان العمل من أجل تخفيض حجم الفوضى داخله والاحتفاظ فقط بما يحتاجه العامل في المكتب، في الأدراج، في الخزائن وفي علب الأدوات.

إن مكان العمل المكتظ بالأدوات يمثل خطرا محتملا لحوادث العمل أو سقوط أدوات خطيرة كما أنه لا يلائم أبدا مبدأ الفعالية، وذلك لأن جزء مهم من الوقت والطاقة يمكن أن يضيع في البحث عن الأدوات وذلك بسبب تعدد الأشياء غير الضرورية التي تحجب رؤية الأشياء الضرورية<sup>(1)</sup>.

ب- **Seiton**: وتعني باللغة الفرنسية « situer les choses » أي تنظيم كل الأشياء الضرورية وتبويبها بالشكل الذي يسمح الوصول إليها بسهولة وذلك حسب قاعدة مكان لكل أداة وكل أداة في مكانها، الهدف من هذه المرحلة هو البحث عن تنظيم مكان العمل أو الورشة بطريقة عملية وبقواعد ترتيب للأدوات بالشكل الذي يسمح بالعثور فورا على الأداة المطلوبة في مدة لا تتجاوز 30 ثانية<sup>(2)</sup>. حيث يتم ترتيب الأدوات كثيرة الاستعمال في أمكنة قريبة من العامل والأدوات ذات الاستعمال القليل في الأماكن الأبعد وذلك حفاظا على الجهد والوقت للعامل المنفذ داخل الورشة.

ج- **Seiso**: وتعني باللغة الفرنسية « Faire Scintiller » أي التنظيف، وهي مرحلة تنظيف مكان العمل بالشكل الذي يسمح بتوفير ظروف تشغيلية ملائمة، ويكون التنظيف خاص بالعامل، أدوات الاستعمال، الأجهزة والآلات.

في المكان النظيف يمكن اكتشاف الخلل بسهولة وبالسعة المطلوبة، فمثلا تسرب الزيت من آلة معينة يمكن اكتشافه بسهولة إذا كانت الآلة نظيفة، في المقابل لا يمكن تفرقة من الزيوت المتراكمة القديمة إذا كانت غير نظيفة<sup>(3)</sup>.

إن عملية التنظيف يجب أن تكون دورية ومستمرة، فعملية تنظيف شاملة ومؤقتة قد تكلف من ناحية الوقت والجهد أكثر من عمليات صغيرة ومستمرة.

<sup>1</sup> : Christian Hohmann (2006) : **Guide pratique des 5 « S » pour les managers et les encadrants**, édition d'organisation, paris , pp 4-5.

<sup>2</sup> : Maurice Pillet et autres (2011) : **Gestion de la production : les fondamentaux et les bonnes pratiques**, Eyrolles édition d'organisation, Paris, p 342.

<sup>3</sup> : Christian Hohmann, op.cit, p 17.

من أجل نجاح هذه المرحلة يجب القيام بـ: <sup>(1)</sup>

- بذل الجهد من أجل جمع الأوساخ والمخلفات حتى ولو كانت من مصدر آخر أو تسبب فيها عامل آخر.
- يجب تحديد ما يجب تنظيفه (آلة، أرض، أداة... الخ)
- توفير الوسائل التي تضمن بلوغ حد معين من النظافة داخل مكان العمل.
- تقسيم الورشات إلى مناطق صغيرة وتحديد مسؤول على كل منطقة حتى يشارك الجميع في العملية.
- تحديد وإزالة قدر الإمكان كل مسببات مصادر الأوساخ داخل مكان العمل.

د- **Seiketsu**: وتعني باللغة الفرنسية « Standardiser » أي وضع المعايير. هذه المرحلة تعني وضع المعايير الضرورية من أجل احترام المراحل الثلاث السابقة وذلك بتوضيح الإجراءات الواجب إتباعها فيما يخص كل مرحلة وبالتالي وضع إطار منظم ورسمي للعملية. هذه المرحلة تساعد على مقاومة التوجه الطبيعي للإنسان الخاص بعدم اللامبالاة ومقاومة التغيير<sup>(2)</sup>، لأن هذه القواعد تصبح ملزمة للجميع أخلاقيا وتنظيميا. ويمكن الاستعانة في هذه المرحلة ببعض الملصقات والشعارات داخل الورشات تذكر العمال بالمحافظة على نظافة المكان واحترام ترتيب الأدوات أو وضع النفايات في أماكنها.

هـ- **Shitsuke** وتعني باللغة الفرنسية « suivre et progresser »: فمن أجل المحافظة على تطبيق طريقة « S » les 5 يجب المتابعة المنتظمة لتطبيق القواعد السابقة والعمل على ترسيخها في فكر العاملين وتصحيح الاختلالات الحاصلة في التطبيق والعمل على تحسين هذه الإجراءات بصفة مستمرة<sup>(3)</sup>.

3-1-2: أهداف الأسلوب: إن تطبيق هذه الطريقة يحقق ما يلي:

- المحافظة على سلامة العاملين وتحقيق الأمن الصناعي داخل المؤسسة.
- زيادة رضا العاملين نتيجة لتحسين ظروف العمل داخل بيئة نظيفة ومرتبطة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي رفع الإنتاجية.

<sup>1</sup> : Christian Hohmann, pp 17-18.

<sup>2</sup> : Idem, op.cit, p 19.

<sup>3</sup> : Idem, p 20.

- زيادة الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة نتيجة لتقليص الأوقات الضائعة التي تسببها البيئة غير المنظمة.
- تخفيض تكاليف حوادث العمل والتأمين المصاحبة للحوادث.
- إطالة العمر الإنتاجي للألات والأدوات نتيجة للتنظيف الدوري والمستمر.
- رفع مستوى الجودة داخل المؤسسة نتيجة للعمل المضبوط للألات المنظفة.
- اكتشاف أعطال الآلات في وقتها وبالتالي ربح الوقت والتكاليف في الصيانة.
- كما أن تطبيق هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج جيدة على ثقافة المؤسسة منها: <sup>(1)</sup>
- خلق روح الفريق حول مشروع جماعي وتجنيد المشاركين للعمل باستمرار.
- تفسير أسباب العادات السيئة داخل المؤسسة.
- ترقية المبادرة والتحسين المستمر داخل المؤسسة.
- تحميل المسؤولية لجميع المشاركين في البرنامج.
- تمكن الطريقة من التقييم والتقييم الذاتي للأفراد داخل المؤسسة من أجل معرفة مدى إمكانية إطلاق مشاريع وتحديات أخرى.

### 3-2: طريقة S.M.E.D

- 3-2-1: الإشكالية والتعريف: غالبا ما تستعمل المؤسسات الإنتاجية آلة معينة أو خط إنتاج معين من أجل إنتاج أكثر من دفعة إنتاج أو أكثر من منتج واحد، فالانتقال من دفعة إنتاج إلى أخرى أو من منتج إلى آخر يستلزم التوقف لوقت معين من أجل التحضير للعملية الإنتاجية اللاحقة، هذا الوقت يسمى بوقت التحضير أو وقت الإعداد أو وقت التهيئة للعملية الإنتاجية، حيث تتم في هذا الوقت العمليات التالية:
- تنظيف الآلات من مخلفات العملية الإنتاجية السابقة.
  - إعادة فحص ومراقبة الآلات الإنتاجية (المراقبة الدورية).
  - إعادة تشحيم وتزييت الآلات.
  - تغيير القالب للآلات حسب متطلبات المنتج اللاحق.
- إن الوقت الذي تستغرقه العمليات السابقة يعتبر وقتا ضائعا ويعتبر هدرا في موارد المؤسسة، وبالتالي فقد أصبح البحث على الطريقة السريعة للقيام بعملية تغيير

<sup>1</sup>: Christian Hohmann, op.cit, p 21.

القالب أو السلسلة من أهم اهتمامات مسيري الإنتاج في هذا المجال وتعتبر طريقة le S.M.E.D من أهم هذه الطرق.

تستمد le S.M.E.D تسميتها من الحروف الأولى للجملة الإنجليزية « single Minute Exchange of Die » « Changement Minute Exange of Die أي ما يقابلها باللغة الفرنسية « d'outillage en moins de 10 minutes أي تغيير القالب في أقل من 10 دقائق، وهي طريقة قابلة للتطبيق في كل القطاعات والأنشطة وعلى كل أنواع الآلات والتكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

le S.M.E.D هي أسلوب تنظيمي يبحث عن تقليص وقت تغيير القالب أو السلسلة من خلال هدف قابل للحساب، هذا الوقت يحسب بالدقائق وبرقم واحد أي أقل من 10 دقائق أي من 1 إلى 9 دقائق<sup>(2)</sup>.

تهدف هذه الطريقة إلى تقليل وقت الإعداد من خلال تحديد العمليات التي تتطلب توقفا تاما للآلات وتقليص قدر الإمكان من التعديلات غير الضرورية وهذا من أجل استثمار الوقت الموفر في رفع عدد التغييرات في القالب وتقليص حجم المخزون وتحقيق مرونة أكبر لتجهيزات الإنتاج<sup>(3)</sup>.

3-2-2: خطوات تطبيق الأسلوب؛ هذا الأسلوب جاء بعد معاينة قام بها كل من Shingo (JMA) و Ohno (Toyota) اللذان وضعوا في البداية هدف تقليص وقت الإعداد إلى 50%، ثم في مرحلة ثانية البحث عن إيجاد 30% أخرى من التحسينات. وقد عدد Shingo ثلاث خطوات رئيسية يجب القيام بها لبلوغ هذا الهدف وهي؛<sup>(4)</sup>

- تحديد عمليات الإعداد الخارجية، الداخلية والعمليات غير الضرورية.
- التخلص من العمليات غير الضرورية وتحويل العمليات الداخلية إلى خارجية.

<sup>1</sup> : Thierry Leconte (2008) : la pratique de SMED , obtenir des gains importants avec le changement d'outillage rapide, édition d'organisation, paris, p 2.

<sup>2</sup> : Anne Gratacap, Pierre Médan (2013) : Management de la production : concepts, méthodes, cas, 4eme édition, Dunod, Paris, P 228.

<sup>3</sup> :Michel Nakhla (2009) : l'essentiel du managment industriel , dunod, Paris,p 228

<sup>4</sup> :Olivier Fontanille, Eric Chassende-Baroz, Charles De Cheffontaines, Olivier F Rémy (2010) : Pratique de lean : reduire les pertes en conception production et industrialisation, dunod,Paris, p 166.

- تقليص وقت العمليات الداخلية والخارجية بتطبيق بعض القواعد البسيطة للتحسين. حيث أن:
- العمليات غير الضرورية: هي العمليات غير المؤثرة على عملية الإعداد أو التهيئة للعملية الإنتاجية والتي تسبب خسارة في الوقت، حسب طريقة SMED هذه العمليات يجب إلغاؤها نهائياً.
- العمليات الداخلية: وهي عمليات الإعداد التي تتطلب توقفا تاما للآلة من أجل انجازها، كعمليات التشحيم، التعديلات الأساسية أو تغيير برغي في المحرك
- العمليات الخارجية: وهي العمليات التي يمكن القيام بها والآلة تشتغل وبالتالي فهي تنجز في وقت يسمى بالوقت الخفي وتتطلب بالتحديد: تقريب المواد من الآلات وتحضير القطع التي ستستبدل أو الأدوات اللازمة لعملية تغيير القالب<sup>(1)</sup>.
- ومن أجل التطبيق الأمثل لأسلوب SMED يوجد خطوات يجب إتباعها وهي:
- تحليل دقيق لعملية الإعداد أو تغيير القالب وذلك من أجل جمع قدر كاف من المعلومات حول خطوات العملية، الوقت الذي تأخذه الطريقة التقليدية، بالإضافة إلى الأدوات الضرورية للتغيير. ويستعمل في هذا المجال التصوير بالفيديو لتمثيل كافة العمليات اللازمة للإعداد وترتيبها الزمني.
- تقسيم العمليات السابقة المصورة بالفيديو حسب طبيعتها (عمليات غير ضرورية، عمليات داخلية وعمليات خارجية).
- البحث عن الطرق الكفيلة بتحويل العمليات الداخلية إلى عمليات خارجية باستعمال مثلا تجهيزات أخرى أكثر حداثة، مواد عازلة.... الخ.
- البحث عن الطرق الكفيلة بتقليص أوقات العمليات الخارجية والعمليات الداخلية المتبقية وذلك بإتباع قواعد التحسين التالية<sup>(2)</sup>:
- ✓ استعمال أنظمة حبك وفك سريعة.
- ✓ توحيد أدوات التعديل كاستعمال براغي من نفس الحجم مثلا.
- ✓ تشكيل أنظمة لحساب وقت إتمام عمليات الإعداد.

<sup>1</sup> : Anne Gratacap, Pierre Médan, op.cit, p 228.

<sup>2</sup> : Olivier Fontanille et autres, op.cit, p 166.

✓ تشكيل فريق خاص لمتابعة تطبيق الطريقة، تنفيذ دراسة الوقت وتطبيق

اقتراحات الفرق فيما يخص التغييرات اللازمة.

✓ تطبيق طريقة « S » les 5.

3-2-3: نتائج تطبيق طريقة SMED: يؤدي تطبيق هذه الطريقة إلى: <sup>(1)</sup>:

- الرفع من مردودية الآلات والطاقة الحقيقية للإنتاج.

- الرفع من مستوى الأمان داخل الورشات وذلك باستعمال أدوات أكثر حداثة وسلامة من تلك المستعملة قبل تطبيق الطريقة.

- الرفع من مستوى جودة المنتج: فلغرض تقليص وقت التعديل والتهيئة يتم البحث عن استعمال عنصر الآلية (Automatisme) والروبوت وتوصيف العمليات مما يزيد من الدقة في الإنتاج.

- إن النتائج المحققة من طرف العديد من المؤسسات باستعمالها هذا الأسلوب تعتبر نتائج مهمة في خفض زمن وقت الإعداد، ومثال ذلك مؤسسة Citroën et Brown Boveri وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (1): تخفيض وقت تغيير القالب في مؤسسة Citroën et Brown Boveri

نوع الآلة	الوقت قبل SMED (دقيقة)	الوقت بعد SMED (دقيقة)	ربح الوقت %	تكلفة التغيير Kf
Presse d'emboutissage Weigartien	285	22	92%	60
Tour multibroches Bullard	40	10	75%	1
Press de moulage caoutchouc Desma	120	15	87%	30
Four de fusion de fonte Brown Boveri	180	60	66%	41
Ligne d'emboutissage pour l'automobile composée de 6 presses Spiertz	130	26	80%	107

Source : Anne Gratacap, Pierre Médan, op.cit, p 229.

من خلال الجدول السابق يُلاحظ الوقت الكبير الموفر في تغيير القالب بالنسبة

لكل الآلات وذلك بعد تطبيق طريقة SMED مما يدل على الدور الكبير الذي تلعبه هذه الطريقة في هذا المجال.

<sup>1</sup> : Thierry Leconte, op.cit, pp 6-9.

### 3-3 : بطاقات الكانبان

3-3-1 : الإشكالية والمفهوم: من المشاكل الكبيرة التي تواجه عملية الإنتاج كثرة الاختناقات في مكان العمل، ويتشكل الاختناق عندما تتراكم المواد والمخزون نصف مصنع في مكان واحد تنتظر المعالجة من طرف مركز العمل مما يسبب صعوبة في الانتقال والتدفق بالنسبة للأشخاص والمواد. تحدث هذه المشكلة عادة عندما يكون هناك تقدير سيئ لطاقة مركز العمل أو بسبب الإنتاج الزائد داخل المؤسسة نتيجة للاعتماد على نظام الدفع للإنتاج (وهي طريقة أمريكية بالدرجة الأولى كطريقة MRP "Material requirement planning") الذي يعتمد على أن أي مرحلة انتهت من عملية الإنتاج يجب أن تدفع به مباشرة إلى المرحلة اللاحقة<sup>(1)</sup>. لذا تعتبر بطاقات الكانبان وسيلة مهمة للقضاء على هذا المشكل، وتعتبر أحد أهم الأدوات الرئيسية لأسلوب التصنيع الرشيق<sup>(2)</sup>. وهي طريقة لتنظيم التدفقات مما يجعل فرص الاحتفاظ بالمخزون أقل ما يمكن<sup>(3)</sup>، وكلمة كانبان هي كلمة يابانية تعني البطاقة وقد طور هذا الأسلوب في مؤسسة تويوتا وهو نظام يعمل على تسيير التدفقات المادية من خلال الاستهلاك البعدي، وبالتالي فالموارد لا يقوم بعملية الإنتاج إلا حسب الاستهلاك الحقيقي لزبونه، فإنتاج مركز العمل يُسحب من طرف استهلاك المركز الذي يسبقه<sup>(4)</sup>. والبطاقة ببساطة هي معلومة تخبر مركز العمل القبلي أن مركز العمل البعدي يحتاج لكمية من القطع للإنتاج وذلك بواسطة بطاقات ورقية أو إشارات ضوئية<sup>(5)</sup>.

3-3-2 : طريقة عمل الأسلوب: يعتمد الأسلوب على نوعين من البطاقات:

- بطاقات الإنتاج: وهي البطاقات التي تعطي الأمر بمعالجة القطع.
- بطاقات السحب (الطلب): وهي بطاقات تعطي الانطباع بأن الزبون يريد الحصول على كمية معينة من القطع والمواد من عند المورد.

<sup>1</sup> : Jacques Teghem (2013) : **Recherche opérationnelle**, tom 2, gestion de production : Modèles aléatoires, aide multicritere, édition ellipses, paris, p 183.

<sup>2</sup> : Jean-Luc Merchadou, Jacques Caire. Luc Jousset (2013) : **Maintien en condition opérationnelle**, Dunod, paris, p 39.

<sup>3</sup> : René Colin (2004), **le Kanban**, Afnor, Saint Denis, Paris, P 7.

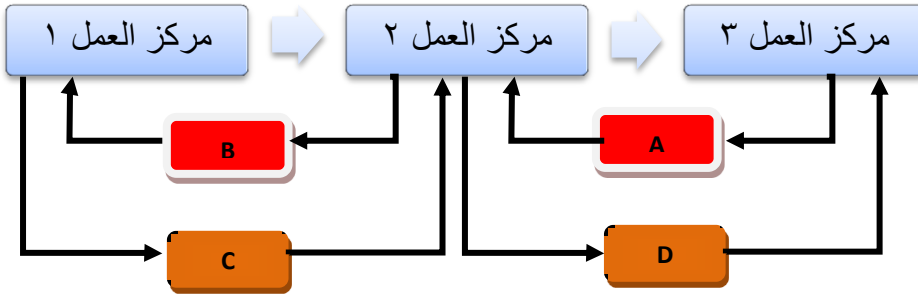
<sup>4</sup> : Jacques Ershler, Bernard Grabot (2004) : **gestion de production**, édition Germes, paris, pp 219-221.

<sup>5</sup> : René Colin, op.cit, p 7.

ويعتمد أسلوب الكانبان على الافتراضات التالية<sup>(1)</sup> :

- القطع يجب أن تنتقل بين مراكز العمل داخل حاويات أو علب.
  - كل الحاويات تحتوي على نفس العدد من القطع السليمة وغير المعيبة.
  - كل علبة أو حاوية تحتوي على نوع وصنف واحد من القطع.
  - كل حاوية تحتوي على بطاقة واحدة تحتوي على معلومات تخص: مركز العمل المنتج (المورد)، مركز العمل المستقبل (الزبون)، نوع القطع، الصنف، العدد، والرمز...الخ.
  - وجود بطاقة يعني بالضرورة وجود حاوية تنتقل.
- ويمكن تبيان آلية الإنتاج بواسطة بطاقات الكانبان من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1): نظام الكانبان



المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق يُلاحظ بان عملية الإنتاج تسحب من طرف مركز العمل

البعدي (مركز العمل 3) وذلك من خلال أربعة مراحل كما يلي:

- يتولد احتياج للقطع من طرف مركز العمل (3) فيرسل حاوية فارغة (حمراء حسب الشكل) إلى مركز العمل رقم (2) بها بطاقة سحب A تحتوي على الكمية، الصنف، الرمز، المواصفات...الخ.
- يتولد بدوره احتياج لدى مركز العمل (2) فيرسل حاوية فارغة بها بطاقة سحب B إلى مركز العمل (1).

<sup>1</sup> : Georges Javel (2010) : organisation et gestion de la production, Dunod, paris, pp 220-221.

- يقوم مركز العمل (1) بالإنتاج وفق المواصفات المطلوب سحبها والمدونة في البطاقة B (بعد طلب سحب القطع نصف مصنعة من المركز الذي يسبقه) ويرسل القطع المنتجة في حاوية مملوءة (برتقالية) إلى مركز العمل (2) بها بطاقة إنتاج C تعطي له الإذن بمعالجة القطع التي بداخل الحاوية.

- يقوم مركز العمل (2) بالإنتاج ويرسل القطع المنتجة (وفق المواصفات المطلوبة في بطاقة السحب A) في حاوية مملوءة بها بطاقة إنتاج D إلى مركز العمل (3) تعطي له الإذن بمعالجة القطع الموجودة داخل الحاوية.

3-4: أسلوب حلقات الجودة: ويسمى أيضا بأسلوب دوائر الجودة.

3-4-1: مفهوم حلقات الجودة: يعتبر أسلوب حلقات الجودة من الأساليب التي تعتمد على فرق العمل، وفرق العمل هي مجموعة الأفراد تعمل مع بعضها البعض بغية الوصول إلى تحقيق أهداف محددة ومشتركة فيما بينهم. ولزيادة فاعلية هذه الفرق يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

- تراوح عدد أعضاء الفريق بين ثلاثة إلى عشرة أفراد وهو العدد المثالي للفريق
- وجوب تبيان أهداف الفريق بدقة.
- إعطاء كل الصلاحيات المرتبطة بهدف إنشاء فريق العمل.
- تعزيز أداء الفريق بتوفير نظام للحوافز المادية والمعنوية.
- وجوب القيام بالتدريب لأعضاء الفريق من أجل تنمية المهارات الفنية الاتصالية للأعضاء.

- ضرورة توفر نظام للمعلومات يعطي أعضاء الفريق المعلومات الضرورية

- تمتع الفريق في أعماله وقراراته بالاستقلال التام.

حلقات الجودة هي عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد المتطوعين تهدف إلى تشخيص وتحليل مشاكل تنظيم العمل<sup>(2)</sup>. أو هي جماعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لكشف، تحليل وحل المشاكل المتصلة بالجودة في حدود مسؤولياتهم، وتقوم فكرة

<sup>1</sup> : ديون عبد القادر(2008): دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، (العدد 6)، ص 162.

<sup>2</sup> :Jean Marie Chatelet (1996) : méthodes productique et qualité, édition ellipes : édition marketing S.A , Paris, p 194.

هذه الحلقات على أساس أن العامل إذا ما تم إعداده وتدريبه يتمكن من اكتشاف المشاكل المتعلقة بالجودة قبل حدوثها<sup>(1)</sup>.

وتعرف أيضا حلقات الجودة بأنها أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، تقوم على فلسفة الإدارة من الأسفل إلى الأعلى. وبصفة عامة تستعمل كلمة حلقة للإشارة إلى التقاء عدد معين من الأفراد في مكان واحد لمناقشة موضوع معين بغرض تحقيق هدف معين، ويكون عدد أفراد الحلقة من 6 إلى 12 موظفا<sup>(2)</sup>.

وعلى العموم يمكن استنتاج بعض المبادئ الأساسية التي يقوم عليها أسلوب حلقات الجودة من خلال التعاريف السابقة وهي كما يلي:

- العمال المكونون للحلقة ينشطون في نفس العمل.
  - العمل التطوعي في الحلقة ودون ضغوط.
  - تدريب أعضاء الحلقة على حل المشاكل والعمل داخل الفريق.
- كما يوجد مجموعة أخرى من مبادئ هذا الأسلوب تعرضت لها بعض التعاريف الأخرى يمكن إيجازها فيما يلي<sup>(3)</sup>:
- أعضاء الفريق يملكون نفس المستوى التعليمي كما يجب أن تتصف المجموعة بالتجانس والتماسك للتمكن من بلوغ الأهداف بشكل أسرع وامثل.
  - تنظيم الاجتماع الذي يكون لمدة ساعة في الأسبوع ويكون مدفوع الأجر وبالتالي تحفيز الأعضاء على الحضور.
  - ضرورة وجود قائد للحلقة يكون كوسيط بين أفراد الحلقة وبين الإدارة العليا من أجل تمكين عملية الاتصال حتى تكون الإدارة على علم بكل المشاكل.
  - يجب أن يكون أسلوب العمل داخل الحلقة أسلوبا ديمقراطيا.

<sup>1</sup> : خير الدين جمعة، حسيني ابتسام (2011)، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول، أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد 9)، ص 123.

<sup>2</sup> : الأء طلاء ياسين (2013)، تصميم وتحليل حلقات الجودة وفرق التحسين للنهوض بالأداء الجامعي باستخدام مدخل ديناميكية النظام، المؤتمر الأول للجودة جامعة بابل، العراق، دون صفحة.

<sup>3</sup> : دبون عبد القادر، المصدر سبق ذكره، ص 163.

3-4-2: آلية عمل الحلقة: تحقق الحلقة أهدافها من خلال المراحل التالية:

- أ- مرحلة تحديد المشكلة: ويتم ذلك من خلال خطوتين هما:
  - اقتراح مجموعة من المشاكل التي تواجه عملية الإنتاج في المؤسسة.
  - اختيار مشكلة من بين المشاكل المطروحة للنقاش وتقديم الحلول لها، ويمكن الاستعانة في ذلك بأسلوب باريتو من أجل اختيار المشكلة ذات الأولوية.
- ب- تحليل المشكلة: ويتم ذلك من خلال جمع البيانات اللازمة عن المشكلة المطروحة والتركيز عليها وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها ويستعمل في ذلك عدة أساليب كأسلوب شيكاوا، وأسلوب العصف الذهني: وهو أسلوب يعتمد على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم والتفكير في حل مجموعة من المشاكل المطروحة، هدفها تشجيع تدفق حر للأفكار من خلال تعريف المشاكل ومحاولة إيجاد الأسباب والحلول مع مراعاة القواعد التالية:

- ✓ عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة.
  - ✓ المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة.
  - ✓ قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة لأنها قد تكون قابلة للتطبيق.
  - ✓ كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارا جديدة<sup>(1)</sup>.
- ج - حل المشكلة: وذلك بناء على نتائج التشخيص من المرحلة السابقة وتبدأ بإعطاء الحلول الممكنة من طرف أعضاء الحلقة باستعمال أسلوب العصف الذهني، تقييم الحلول ثم اختيار الحل الأنسب للمشكلة ورفعها إلى الإدارة العليا للمصادقة عليه وتسخير كل الإمكانيات الضرورية لتنفيذه.
- ولا تنتهي مهمة أعضاء الحلقة بتنفيذ الحل بل تمتد إلى مراقبة عملية التنفيذ وإيجاد الانحرافات والاختلالات في عملية التطبيق لإجراء التحسينات اللازمة والاستفادة منها في الاجتماعات المقبلة وفي حلول مشاكل أخرى في الإنتاج.

<sup>1</sup>: خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، المصدر سبق ذكره، ص 127.

## الخاتمة والنتائج

تعرض هذا المقال إلى مختلف خصائص ومبادئ التسيير الياباني للإنتاج وبين أهم الأدوات العملية التي بواسطتها يمكن تجسيد هذه المبادئ على أرض الواقع. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تنفرد الفلسفة الإدارية اليابانية عن نظيرتها في أمريكا ودول غرب أوروبا بمجموعة من الخصائص منها ما هو مرتبطة بطبيعة الثقافة وقيم المجتمع الياباني ومنها ما هو مرتبط بالطبيعة الاقتصادية اليابانية ومواردها المتاحة.
- تعتبر المدرسة اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج رائدة في مجال الإبداع الإداري وذلك من خلال خلق العديد من الأساليب التسييرية.
- تعتبر شركة تويوتا لوحدها مدرسة في التسيير وذلك نظرا لكم الكبير للأساليب المنبثقة عن هذه الشركة الرائدة.
- بالرغم من تعقد مبادئ الأنظمة اليابانية لتسيير الإنتاج إلا أن ابتكار الأساليب العملية المرافقة لهذه الأنظمة جعل تطبيقها ميدانيا ممكنا جدا.
- إن تطبيق الأدوات العملية المشار إليها في الدراسة يوفر للمؤسسة العديد من المزايا ومن أهمها خفض الهدر داخلها وهو المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه الفلسفة اليابانية للتسيير.

## الاقتراحات

- من أجل استفادة المؤسسات الاقتصادية العربية من التجربة اليابانية لتسيير الإنتاج يجب عليها الالتزام بما يلي:
- الاقتداء بالمسيرين اليابانيين فيما يخص تطوير الابداع وتحفيز العمال.
  - الاهتمام باقتراحات العمال وتشجيع المبادرة والمغامرة في المؤسسة.
  - ترك مجال أكثر للعمال والإطارات من أجل طرح أفكارهم.
  - إقامة اجتماعات تحسيسية للعمال من أجل زرع أفكار الهدف المشترك، العمل الجماعي والولاء للمؤسسة وجعلها من القيم الراسخة فيها.
  - إقامة دورات تدريبية للإطارات لتنمية معارفهم المتعلقة بالأساليب اليابانية الحديثة لتسيير الإنتاج.
  - البدء من الآن في التفكير في إستراتيجية طويلة ومتوسطة الأجل من أجل وضع برامج متكاملة ينخرط فيها الكل من أجل خلق بيئة مناسبة لتطبيق مبادئ أساليب الفلسفة اليابانية لتسيير الإنتاج

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية :

- 1- الاء طلاء ياسين (2013): تصميم وتحليل حلقات الجودة وفرق التحسين للنهوض بالاداء الجامعي باستخدام مدخل ديناميكية النظام، المؤتمر الأول للجودة جامعة بابل، العراق.
- 2- تقية محمد المهدي حسان، من أسرار نجاح التجربة اليابانية (2011)، مقال في مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ع (5).
- 3- خير الدين جمعة، حسيني ابتسام (2011): حلقات تحسين الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول، أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد 9).
- 4- دبون عبد القادر(2008): دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، (العدد 6).
- 5- محمد روازقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في احدى الشركات الجزائرية (2007-2008)، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، تخصص إدارة الاعمال

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 6- Anne Gratacap, Pierre Médan (2013) : **Management de la production : concepts, méthodes, cas**, 4eme édition, Dunod, Paris.
- 7- Christian Hohmann (2006) : **Guide pratique des 5 « S » pour les managers et les encadrants**, édition d'organisation, paris .
- 8- Georges Javel (2010) : **organisation et gestion de la production**, Dunod, paris.
- 9- Jacques Ershler, Bernard Grabot (2004) : **gestion de production**, édition Germes, paris.
- 10- Jacques Teghem (2013) : **Recherche opérationnelle**, tom 2, gestion de production : Modèles aléatoires, aide multicritere, édidion ellipses, paris.
- 11- Jean Marie Chatelet (1996) : **méthodes productique et qualité**, édition ellipes : édition marketing S.A , Paris.

- 12- Jean-Luc Merchadou, Jacques Caire. Luc Jousselin (2013) : **Maintien en condition opérationnelle**, Dunod, paris.
- 13- Julien Charles (2013) : **l'amélioration continue en 3 jours , le lean et la méthodologie Blitz**, afnor, paris.
- 14- Maurice Pillet et autres (2011) : **Gestion de la production : les fondamentaux et les bonnes pratiques**, Eyrolles édition d'organisation Paris.
- 15-Michel Nakhla (2009) : **l'essentiel du management industriel**,dunod, Paris.
- 16- Nada Barac, Goran Milovanović et Aleksandra Andjelković (2010) : **Lean production and six sigma qualité in lean supply chain management**, revue : economics and organisations, vol 7, (n° 3).
- 17- Olivier Fontanille, Eric Chassende-Baroz, Charles De Cheffontaines, Olivier F Rémy (2010) : **Pratique de lean : réduire les pertes en conception production et industrialisation**, dunod,Paris.
- 18- René Colin (2004), **le Kanban**, Afnor, Saint Denis, Paris.
- 19- Thierry Leconte (2008) : **la pratique de SMED , obtenir des gains importants avec le changement d'outillage rapide**, édition d'organisation, paris.



# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

*No: 34 August 2019  
ISSN Print: 2392-5418  
ISSN online: 2520-7423  
Legal Deposit 24352015*



**THE REVIEW PUBLISHES STUDIES AND RESEARCH IN THE  
FOLLOWING FIELDS: ECONOMICS AND ADMINISTRATION SCIENCES**

**A GUIDE FOR CONTRIBUTORS**

- 1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French .it should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.
- 2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.
- 3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.
- 4- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.
- 5- Contributions should be typed on one side of paper .simple spaced and with 4,5cm (one; inch) margins; it should be in Microsoft word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt times new roman for English; French.
- 6- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.
- 7- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields .they should also follow one of the following citation and documentation styles; the MLA style or the Chicago style in the humanities(MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing ;The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American psychological Association)

**-All correspondence related to the review should be addressed to:  
remah@remahtrainingjo.com or khalidk 51@hotmail.com**

**Tel :00962795156512 or 00962799424774**

**Web site: www.remahtrainingjo.com**

**ISI data base .http //isindexing.com/isi/journaldetails.php ?id=7707**

**ULRICHS Data Base:**

**http//ulrichsweb.serialssolutions.com/title/1536488677317824429**

**google scholars Data Base:http //www.google.com**

**ebsco data base : http //www. Ebsco.com**

**EcoLink data base: http //www.mandumah.com**

**Elmanhel data base: http// www.almanhal.com**

**ASKZED data base: http/www.ASKZED.com**

**Maarifa data base: http//www.maarifa.com**

**S.Book data base: http//www.theleambook.com**



## *Consultative Board*

<b>Prof. Khalil Alrefaae Chairman of Scientific Committee</b>	<b>Al Balqa' Applied University</b>	<b>Joran</b>
<b>Prof. Draj Said</b>	<b>Almair Abed Plkhader</b>	<b>Algeria</b>
<b>Prof. Hana Al-Hniti</b>	<b>The World Islamic Sciences Education University</b>	<b>Jordan</b>
<b>Prof. Belqasem Madi</b>	<b>Enaba University</b>	<b>Algeria</b>
<b>Prof. Nidal Arahami`</b>	<b>Zarka University</b>	<b>Jordan</b>
<b>Prof. Kamel Rezaq</b>	<b>Blida 2 University</b>	<b>Algeria</b>
<b>Prof. Suliman Al naser</b>	<b>Wirqla University</b>	<b>Algeria</b>
<b>Prof. Hawam Juma'a</b>	<b>Enaba University</b>	<b>Algeria</b>
<b>Prof. Mahmoud Elouadi</b>	<b>Zarka University</b>	<b>Jordan</b>
<b>Prof. Sali Mohamed Farid</b>	<b>Cairo University</b>	<b>Egypt</b>
<b>Prof. Ashraf Mohammad Abed Al Rahman Mo'nes</b>	<b>Ain Shams University</b>	<b>Egypt</b>
<b>Prof. Ramez Tanbour</b>	<b>Jenan University</b>	<b>Lebanon</b>
<b>Prof. Abedalrahman Saleh Al Ghveli</b>	<b>Qaseem University</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof. Wael Jebreel</b>	<b>Omar Almukhtar University</b>	<b>Libyan</b>
<b>Prof. Saher Obead</b>	<b>Al-Quds Open University</b>	<b>Palestine</b>
<b>Prof. Sameer Al bargothi</b>	<b>Al Falah University</b>	<b>The United Arab Emirates</b>
<b>Prof. Abdullah Sedi Mohammad Abno</b>	<b>Nouakchott University</b>	<b>Mauritania</b>
<b>Prof. Naef Abed Alaziz Motawe'a</b>	<b>Shakra University</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof. Bader Shedeah saeed Hamdan</b>		

